



Secretaría General para el Deporte
Instituto Andaluz del Deporte

Departamento de Formación
formacion.iad.ctcd@juntadeandalucia.es

DOCUMENTACIÓN
VI CONGRESO
AGESPORT ANDALUCÍA
“HERRAMIENTAS EN LA GESTIÓN
DEPORTIVA ACTUAL”

La gestión del deporte a través de la calidad.
El compromiso de las organizaciones deportivas para el siglo XXI.

ALBERTO DORADO SUÁREZ

Jefe del Servicio de Deportes de la Junta de Castilla La Mancha

Sevilla
5 y 6 de junio de 2008

**VI CONGRESO
AGESPORT ANDALUCÍA**
“HERRAMIENTAS EN LA GESTIÓN DEPORTIVA ACTUAL”



**LA GESTIÓN DEL DEPORTE A
TRAVÉS DE LA CALIDAD**

El compromiso de las organizaciones deportivas para el siglo XXI

Alberto Dorado Suárez
5 y 6 de junio de 2008

**“LA CALIDAD NO HA DE SER UN PRIVILEGIO PARA POCOS,
HA DE SER UN DERECHO PARA TODOS”.**

The World Quality Organization.

VI CONGRESO AGESPORT ANDALUCÍA

“HERRAMIENTAS EN LA GESTIÓN DEPORTIVA ACTUAL”

Alberto Dorado Suárez

LA GESTIÓN DEL DEPORTE A TRAVÉS DE LA CALIDAD

1. INTRODUCCIÓN

La gestión del deporte a través de la calidad se convierte en el reto de futuro y una estrategia imprescindible para cualquier organización que pretenda destacar y ser un referente en el sector deportivo.

Gestionar las organizaciones a través de la calidad supone comenzar un camino sin límites. En ese camino sin línea final se deberá lograr la satisfacción de los usuarios (y trabajadores) de manera sostenida, ya que siempre hay aspectos de eficacia y eficiencia que una organización deportiva puede mejorar. Esto es inevitable, ya que las necesidades y las expectativas de los usuarios cambian continuamente.

Las organizaciones que aspiren a mejorar los procedimientos internos de su gestión deben tener capacidad para dar respuestas eficaces a las necesidades, motivaciones e intereses de los distintos agentes que intervienen. Esto implica que se vean obligadas a incorporar una serie de cambios en sus estructuras o en su funcionamiento con el fin de proporcionar unos servicios de la máxima calidad, para lo cual es necesario disponer de conocimientos y herramientas que faciliten una satisfacción conjunta de los intereses, tanto para las personas que utilizan un servicio deportivo como para la entidad que lo proporciona.

Ante esta situación nos planteamos la siguiente cuestión: ¿Se pueden plantear sistemas de gestión y herramientas de fácil aplicación con posibilidades de adaptarlas distintas realidades deportivas para facilitar una gestión eficaz y orientada hacia la calidad? La respuesta es que sí.

Bajo esta justificación se intentará dar a conocer distintos sistemas de gestión y herramientas que faciliten una gestión basada en la calidad desde varias perspectivas. Las herramientas no pretenden ser las únicas, ya que hay otras que también se podrían aplicar con resultados

positivos, pero si son unos instrumentos de fácil aplicación, que facilitarán la labor de la gestión para cualquier dirigente de una entidad deportiva.

Se presentan desde una doble visión, se han definido como herramientas de uso interno y de uso externo y pretenden facilitar un óptimo funcionamiento para el desarrollo de su trabajo diario de una organización. La experiencia ha demostrado que el incorporar herramientas sencillas y de fácil aplicación permite resolver gran parte de los problemas que se dan en las organizaciones.

En algunas ocasiones son las organizaciones deportivas más maduras en su gestión las que están más capacitadas y dispuestas incorporar los modelos de referencia en la gestión de la calidad, como las normas ISO 9000:2000 o el modelo EFQM, pero la mayoría podrá aplicar de manera sencilla las herramientas y técnicas que se exponen, con adaptaciones a cada organización deportiva y su contexto, posibilitando avanzar hacia la excelencia.

1.1. Situación actual de la industria del deporte: nuevas demandas de nuevos usuarios en el sector deportivo

Una economía de servicios, como es la del sector deportivo, exige nuevos desafíos para poder afrontar los cambios que afectan a su gestión. La necesidad de lograr organizaciones ágiles, disponer de un liderazgo eficaz, así como poder implantar las estrategias corporativas a través de las personas, son algunos de los principales retos que pueden ayudar a lograr el éxito deportivo y empresarial. La posibilidad de cubrir necesidades sociales insatisfechas, de penetrar en mercados incompletos o de prestar de manera localizada la oferta, muestran un importante potencial para desarrollar modelos de negocio en el sector deportivo.

Un sector deportivo, joven y en pleno crecimiento profesional, que se ha convertido en una importante industria que trata de aprender de otros ámbitos más desarrollados para lograr mejorar su desarrollo. Los principales problemas con los que se encuentra son la inestabilidad existente por parte de los usuarios y la enorme competitividad en un sector en auge. Motivos que hacen que el valor añadido en la prestación de los servicios y la calidad con que se ofrecen sean elementos clave a tener en cuenta.

Las recomendaciones desde distintos ámbitos para luchar contra la obesidad y el sedentarismo, han facilitado una industria con enormes responsabilidades para erradicar esta situación a través de la práctica de la actividad física y el deporte (en nuestro país existe una tasa del 38% de sobrepeso y un 50% de sedentarismo).

Es un mercado que demanda nuevas exigencias y habilidades por parte de los profesionales. Las organizaciones necesitan trabajadores polivalentes, con empatía, innovadores, creativos, comprometidos y preocupados por dar un servicio excelente a la población.

Las preferencias en las demandas de los usuarios han ido evolucionando con los cambios de la sociedad. La búsqueda de soluciones para lograr mejorar su estado de bienestar y la calidad de vida, ha permitido adquirir una mayor cultura del ejercicio físico. Si bien cada vez está más unido a lograr, no sólo un equilibrio físico, sino también emocional, tratando de alcanzarlo a través de la salud. De ahí, que la tendencia en la oferta que se hace desde las organizaciones

deportivas se oriente principalmente hacia la promoción de la práctica de la actividad física y el deporte como medio para mejorar el bienestar físico y la salud en todas las edades.

Los centros deportivos ofrecen alternativas para que los usuarios empleen su tiempo de ocio con actividades novedosas, se fomenten las relaciones sociales (enorme demanda en todos los tramos de población en las clases colectivas o con actividades complementarias como excursiones o torneos), etc. En vez de realizar la práctica deportiva de manera individualizada motivada por el logro de rendimiento, a través de la musculación o del desarrollo de rutinas con el único objetivo de ponerse en forma, la oferta actual trata de proponer nuevas alternativas que combinen el ejercicio físico con entretenimiento y relajación, con un enfoque hacia la salud.

1.2. Retos y perspectivas para el futuro

La competencia en el sector deportivo es cada vez más exigente. Las organizaciones deportivas no sólo deben plantearse tener más usuarios de cualquier manera para obtener los mayores beneficios, también deberán cuestionarse los principios de su existencia, sus posibilidades de progreso y un compromiso responsable acorde a las necesidades de una sociedad moderna.

La situación inestable a la que está sometido el sector produce nuevos escenarios que exigen nuevas formas y modelos de gestión. Lo que ahora da resultados puede que en un futuro no funcione y el crecimiento como organización se tenga que buscar con otras fórmulas de gestión. El desarrollo y los grandes resultados en una entidad deportiva rara vez son fruto de la casualidad. No existen fórmulas milagrosas, pero sí estrategias fáciles de aplicar y de llevar a cabo para actuar de manera preventiva anticipándose a las demandas del sector.

1.2.1. Los valores para el éxito en las organizaciones deportivas

Es necesario buscar el equilibrio entre las dos dimensiones de la gestión: la eficiencia y la eficacia. Es decir, entre hacer las cosas como deben ser y hacer lo que hace falta, estableciendo correctamente los objetivos y acertando la misión de lo que se quiere lograr. En el mundo del deporte se está produciendo un cambio irreversible que tiende hacia la profesionalización, donde las técnicas y las herramientas de gestión deben ayudar indefectiblemente a ser eficaces, manteniendo la congruencia con la eficacia (Camuñas, 1994).

Tal como expone París (2003), “los cambios en la demanda individual están propiciando transformaciones además en las formas y modelos organizativos del deporte que obligan a utilizar cada vez más un “pensamiento estratégico”, es decir, la capacidad de reflexión para la anticipación: anticiparse, en la medida de lo posible y razonable, a las demandas de los ciudadanos”.

Esta necesidad de “anticiparse” a las demandas, necesidades e intereses de los usuarios ha ido evolucionando a través de los modelos de planificación que se han aplicado desde la gestión deportiva.

“La planificación estratégica está asociada a los procesos de cambio; se “piensa por anticipado” porque las cosas cambian, porque hay incertidumbres, nuevas demandas, nuevos escenarios; si todo fuese siempre igual, la planificación no tendría sentido: se repetirían las acciones, los programas, los servicios y todo iría bien. Pero la realidad es distinta, y el sector deportivo es uno de los sectores sociales y culturales que más ha evolucionado en nuestro país en los últimos veinte años; y sigue cambiando” (París, 2003).

A continuación se exponen algunas de las características que pueden contribuir al éxito en la gestión de cualquier organización deportiva:

- Organizaciones flexibles.

La tendencia debe ser lograr organizaciones más ágiles, más descentralizadas y cercanas a los clientes. Esto supone simplificar las líneas de mando, tratando de hacer redes más horizontales. Implica además un nuevo estilo de gestión en el que se fomenten nuevas capacidades para el trabajo en equipo. Una organización es lo que suma el trabajo de su equipo a los diferentes niveles y del compromiso con sus objetivos. El esfuerzo de manera compartida se convierte en una estrategia muy poderosa para que todos se comprometan en un mismo objetivo. Es la principal razón por la que resulta tan difícil que el todo supere a la suma de las partes.

Es evidente que en una organización el equipo humano está compuesto por un grupo de personas, pero no lo es tanto que este grupo sea capaz de formar un verdadero equipo de trabajo en el que el conocimiento y las habilidades individuales al interaccionar con el resto sirvan para mejorar el resultado colectivo.

Existe una necesidad de encontrar nuevos planteamientos a través de una organización del trabajo, mejorando el potencial de la entidad mediante el desarrollo de competencias por parte de sus trabajadores. Es necesario un cambio fundamental en los procesos, en la organización, en las relaciones con los clientes y en otros terrenos. Por este motivo, un aspecto importante para lograr organizaciones flexibles se basa en la inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), como fórmula para lograr la mejora continua como entidad. Cualquier organización deportiva debería incorporar a su gestión de los correspondientes estudios de mercado que le muestren y faciliten las maneras de ser competitivos y satisfacer las demandas del sector.

Las organizaciones flexibles que sean capaces de analizar los cambios en el sector, estarán en disposición de "hacer las cosas de otra manera", lo cual contribuirá a desarrollar ventajas competitivas, asegurar mejores resultados o diferenciarse en el sector.

- Estrategia de recursos humanos.

En el sector de los servicios se trabaja con y para las personas. Esta situación le concede una importancia trascendental al trato personal. Por este motivo, es importante que cualquier organización sea capaz de elaborar un plan de detección de necesidades formativas para mejorar. Las necesidades van por delante, por lo que será necesario elaborar planes de formación interna “a la carta” para poder reaccionar y poder desarrollar el capital humano de la entidad.

La polivalencia y el desarrollo continuo de las competencias son elementos de enorme importancia estratégica en el sector, ya que son condiciones básicas para lograr la flexibilidad

y para asegurar la adaptabilidad. La gestión de recursos humanos desempeña un papel fundamental aquí, en el que la suma de sinergias por parte de todos agentes y departamentos implicados (dirección, equipo gestor, personal de mantenimiento, de administración, los profesores o monitores, etc) debe ser el método para seguir avanzando.

La paradoja es que cuanto más una organización necesita del cambio, menos preparada y equipada está para llevarlo a cabo. Por lo tanto, si queremos llevar a término el cambio, tienen que prepararse los no estén preparados. Según estudios realizados, las compañías que invierten en talento dentro de sus organizaciones son las más rentables y las que menos rotación de personal experimentan.

Las organizaciones deportivas que intenten lograr estructuras estables deben hacerlo basándose en personal altamente cualificado que sea capaz de gestionar los recursos disponibles, la prestación del servicio y a los clientes de manera eficaz. Prepararse de cara al futuro exige hacerlo con una actitud de formarse continuamente (lo que en algunos casos supondrá realizar un esfuerzo por desaprender lo aprendido), con el fin de prepararse para la utilización de nuevos sistemas de gestión y el uso de herramientas que faciliten la adaptación al sector deportivo.

- Plan de comunicación

Con un adecuado plan de comunicación se debe dar a conocer la oferta de servicios deportivos, se debe hacer valorar esta oferta por los clientes y se debe lograr un posicionamiento como organización. Esta gestión de la imagen corporativa a todos los niveles, será el resultado de una buena gestión de la comunicación y generará un valor como entidad, un activo intangible que permitirá desarrollar el modelo de negocio planteado.

Posibles defectos en la estrategia de comunicación que se desarrolle, tendrán unas consecuencias muy negativas para la gestión a todos los niveles, ya que la comunicación interna supone el 90% de los principales problemas que se ocasionan en las organizaciones. Por este motivo, hay que gestionar de manera eficaz la comunicación.

- Desarrollo de las nuevas tecnologías.

En la era de la información, aprovecharse de las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías constituye una de las claves para lograr un liderazgo como organización en el sector.

Invertir en los avances tecnológicos que existen en el mercado, permite disponer de enormes ventajas para la entidad y múltiples prestaciones para los destinatarios finales, los clientes.

Una gestión adecuada de las nuevas tecnologías facilitará a las entidades deportivas identificar más fácilmente las oportunidades de negocio, lograr una gestión más eficaz (en la asignación de recursos, la reducción de costes, mayor rapidez de respuesta, etc.), o lograr una mayor personalización de los servicios a los clientes. Una estrategia que se apoye en la tecnología permite a las organizaciones disponer de un valor diferencial en la prestación de servicios.

La tecnología puede contribuir a la investigación del mercado, o a la sistematización de los procesos y métodos de trabajo, mejorando así su eficacia, al empleo de los recursos o a

ampliar los canales de información, internos y externos. En definitiva, su uso supone un importante apoyo para la gestión y puede aportar grandes ventajas frente a otras entidades.

- La perspectiva del cliente.

Todo aquello que se mide, puede mejorarse y, en justa reciprocidad, si se quiere mejorar cualquier cosa, debemos medirla previamente. Los sistemas deportivos locales pueden mejorarse y para saber la cantidad de mejora posible debemos medirlos (Ramírez de Arellano, 2003).

En la medida que la actividad física penetra como hábito en las sociedades contemporáneas, aparecen las exigencias frente a las entidades deportivas, especialmente las públicas, en la organización y satisfacción de estas necesidades. El nivel de exigencia quedará muy condicionado por el modelo social y por la mayor o menor intervención pública en la satisfacción general de las necesidades (Rodríguez *et al.*, 2003).

El rendimiento, la adecuación y la calidad del servicio prestado son valorados en último término por los usuarios. Es decir, cuando los clientes utilizan un servicio deportivo se convierten en los agentes más relevantes para evaluar su eficiencia y eficacia y, sin embargo, en muchas ocasiones no se tiene en cuenta esta opinión. Si consideramos a los clientes como los jueces finales de la calidad del servicio que se presta, parece lógico que ellos y su satisfacción se conviertan en el principal objetivo estratégico de cualquier organización deportiva.

En este sentido, la creación de valor en una organización deportiva se produce a través de la calidad. Los usuarios son cada vez más exigentes. Demandan no sólo tener acceso a algún tipo de actividad física y deportiva, sino que la prestación por parte de las organizaciones se desarrolle de una manera eficaz y que desde el punto de vista del usuario se traduzca en un servicio de calidad.

Ello ha provocado que para el logro de mayor rentabilidad y éxito en el mercado, la pirámide en la estructura organizacional que se desarrollaba con el modelo tradicional se tenga que invertir.

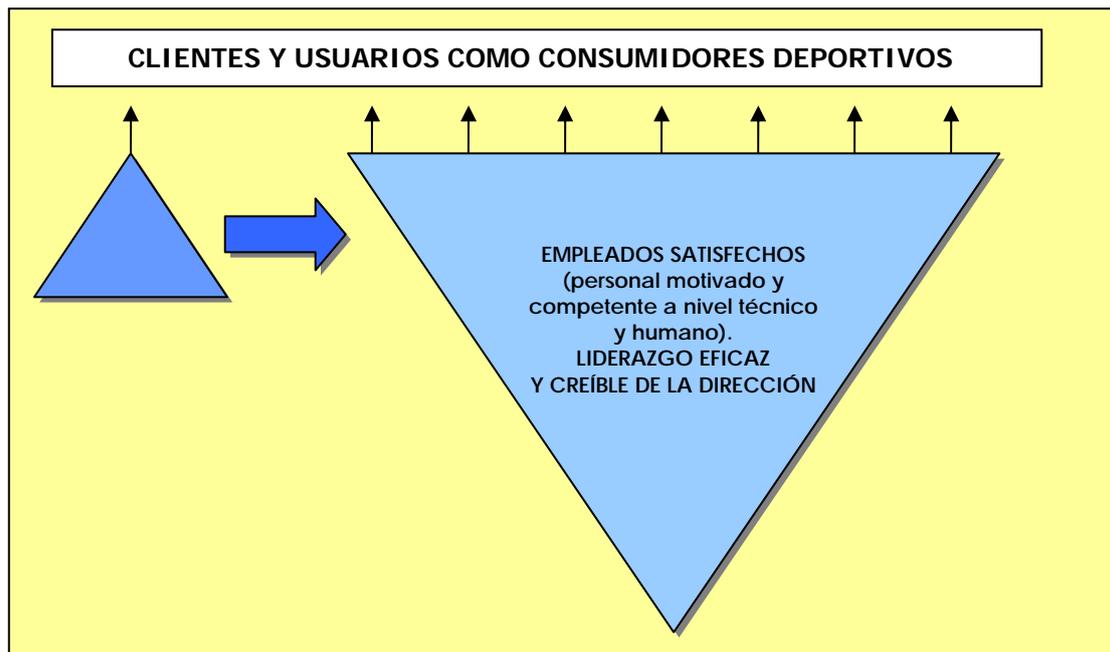


Figura 1. CAMBIO EN LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS PARA ATENDER A LOS CLIENTES Y USUARIOS.

Esto requiere un nuevo concepto de gestión, lo cual implica un cambio cultural en las organizaciones deportivas. Exige revisar las relaciones y los contactos con los clientes bajo los parámetros de la calidad y la excelencia en la gestión que se desarrolla.

La gestión del deporte desde la perspectiva de la calidad se plantea como el camino que permitirá a una organización avanzar hacia la excelencia de manera sostenible. En la actualidad su aplicación constituye un reto, que requiere el compromiso de todos, pero en el futuro será un argumento fundamental que establecerá la diferencia entre las organizaciones excelentes de otras mediocres.

El proceso de prestación de un servicio se debe centrar en el usuario y se verá alimentado por una gestión de calidad. Sin embargo, sólo prosperará basándose en el compromiso y la competencia de todos los miembros de la organización, que han aprendido a contemplar con sentido crítico lo que no funcionó en el pasado y lo que pueden funcionar en el futuro.

Las demandas de los usuarios son las mismas, por lo que tratar a todos por igual perjudicaría a los buenos clientes y beneficiaría a otros peores. Es muy importante tratar de atenderlos de una manera personalizada en función de sus verdaderos intereses. Se debe hacer un esfuerzo por adaptar el servicio a cada cliente y no al revés. La posibilidad de hacer un plan específico para cada cliente, realizando un estudio detallado de sus necesidades es una muestra de ello.

Un aspecto importante, se basa en tratar de lograr conexiones y vínculos emocionales con los clientes a través del desarrollo humano, tecnológico y de la calidad de los servicios prestados. No debemos olvidar que muchas personas toman sus decisiones movidas por las emociones y después buscan una justificación racional a las mismas. Lo que realmente ofrecemos al prestar un servicio es la creación de una serie de emociones. La satisfacción o insatisfacción del cliente estará en función de esas emociones o del recuerdo que quede de ellas. La relación que suponga un vínculo emocional con la organización y con sus trabajadores es una de las claves para que repita o no su presencia en la entidad nuevamente.

Las organizaciones que sean capaces de manejar de manera eficaz y eficiente las situaciones de incertidumbre podrán disfrutar de una posición privilegiada para comprender las necesidades y demandas de los usuarios, saber qué necesitan los trabajadores de su entidad, conocer hacia donde avanza el sector o prever cómo actuará la competencia, entre otras muchas cosas. El conocimiento de dichas situaciones hará que les resulte más fácil buscar un equilibrio razonable para ajustar la oferta a la demanda.

Crear valor añadido a los servicios prestados y ofrecer la calidad demandada de manera sostenible, son elementos fundamentales en un entorno competitivo para el logro de la fidelización de los clientes y la retención del talento del que dispongamos en la organización.

Posicionar a la organización deportiva para que alcance una ventaja competitiva sustentable necesita una diferenciación. Para hacer las cosas de manera diferente es necesario incorporar nuevas estrategias a la gestión. Una estrategia genérica no permitirá diferenciarse del resto, para ello debe ser innovadora, creativa y justificada en una profunda reflexión.

Estas breves ideas sobre la realidad actual del deporte y de su gestión pueden servir de base para buscar las razones profundas de los comportamientos en cada momento de modo que facilite un mejor entendimiento de las connotaciones que implica la prestación de servicios deportivos.

Confiamos en que el conocimiento sobre la transformación que ha sufrido el fenómeno deportivo hasta nuestros días y la estructura y elementos que lo integran, faciliten el análisis adecuado sobre las actuales formas de gestión que permitan dominar las claves para que sean más eficaces y adecuadas a los gustos y demandas de los usuarios, trabajadores y sociedad, en general.

2. APROXIMACIÓN A LA CALIDAD EN EL DEPORTE

La gestión de los servicios deportivos a través de la calidad supone una opción que permite que las organizaciones prestadoras evolucionen con arreglo a las demandas y necesidades de los usuarios. Esta afirmación que podemos hacer en la actualidad ha sufrido una evolución y una transformación de la idea original.

“Las primeras investigaciones sobre calidad se centraron en la propia naturaleza de los servicios: en ellas se intentan proporcionar modelos conceptuales de calidad, analizando qué es y cómo puede medirse. Poco a poco esas investigaciones van evolucionando hacia modelos más complejos en los que lo principal es únicamente la conceptualización y medición de la calidad del servicio, sino también analizar cómo se relaciona con la satisfacción de los usuarios y sus intenciones futuras de comportamiento hasta llegar a modelos mucho más complejos para analizar su fidelidad” (Barroso, 2000).

Una evolución similar se ha producido en las organizaciones deportivas municipales en las que en un primer momento se fomenta y promociona la práctica deportiva. Se han generado unos niveles de práctica elevados que exigen cada vez una mayor calidad en la prestación del servicio. La estrecha relación entre la calidad percibida y la satisfacción de los usuarios ha provocado que se estén convirtiendo en la actualidad en uno de los centros de atención para distintas organizaciones deportivas.

Esta última consideración, junto con la evolución sufrida por la calidad, hace que las exigencias de la demanda necesiten una mayor atención por parte de cualquier organización prestadora de servicios. En esta línea Cortina (1999), afirma que:

“El usuario se decide por aquel bien o servicio que es capaz de ofrecerle mejores resultados, lo que provoca que las organizaciones se esfuercen por conseguir los mayores niveles posibles de calidad y de satisfacción con su uso”.

2.1. La evolución del concepto de calidad

Si analizamos la evolución del concepto calidad, vemos que ha tenido su origen en los bienes tangibles donde, según Crosby (1979), “los industriales han entendido la calidad como la conformidad a unas especificaciones y estándares”. En estos primeros pasos se entiende como el grado en el que un producto cumplía unas especificaciones establecidas. De este modo cuando el producto no cumplía los estándares se decía que existían defectos y que su calidad era perjudicada.

Posteriormente este enfoque sobre la calidad se intenta trasladar al ámbito de los servicios.

“El interés por la calidad en los servicios públicos es un fenómeno muy reciente que viene enmarcado sobre todo por el profundo y rápido cambio que se está produciendo en la Administración pública y en la relación que establece con los ciudadanos. Hoy los ciudadanos han dejado de ser los “administrados”, más o menos conformes con los servicios que les “daba” la administración, y han pasado a ser ciudadanos-usuarios, que saben que pagan y, en consecuencia, exigen a cambio servicios de calidad y, además, de calidad entendida desde su punto de vista. Según esto, la Administración se convierte en proveedora de servicios para un “mercado” de ciudadanos que le demanda calidad” (Gadea, 1995).

Esto provoca unas consecuencias en las que la aproximación de la calidad a los servicios rápidamente es criticada, ya que se evidencia que la calidad percibida por los usuarios a menudo difiere de la calidad percibida por los directivos de las organizaciones. Por lo que aparece la necesidad de establecer nuevos enfoques sobre la calidad con un mayor énfasis en las percepciones del usuario.

Tal como afirma Barroso (2000), “el concepto de calidad se va desplazando hacia el usuario o cliente, pasando a ser el elemento clave la valoración que éste realiza sobre el servicio ofrecido”.

Por tanto, la conceptualización de la calidad de los servicios ha sido analizada por diferentes autores desde una doble perspectiva, produciéndose un desplazamiento desde una concepción clásica en sentido *objetivo*, según la cual, la calidad del servicio se contempla como si se tratara de la calidad de un producto conforme con los estándares establecidos por la organización, hacia una concepción de carácter *subjetivo*, enfocada a satisfacer las necesidades de los usuarios (Casino, 1998).

Para Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988); Grönroos, (1994), esta última perspectiva implica que la determinación de la calidad debe estar basada fundamentalmente en las perspectivas que los usuarios tienen sobre el servicio que reciben.

Esta evolución ha necesitado una serie de etapas a las que de manera sintética se hace referencia cronológicamente.

- Para ubicar el origen de la medición de la calidad es necesario situarse a finales de la década de los *cuarenta* y principios de los *cincuenta* en Japón. Esta necesidad está provocada por la producción masiva de las empresas japonesas y sus dificultades para vender sus productos en occidente. La calidad se centra en las especificaciones técnicas de los productos, donde la importancia gira en conseguir la máxima eficacia productiva sin prestar tanta atención a las necesidades del consumidor. Surge el concepto de “hacer las cosas bien a la primera” con el objetivo de minimizar los costes. Fruto de esta filosofía Deming y Juran (1951) crean el Premio Deming¹, al que podemos considerar como el primer modelo de gestión referido a la calidad. Estados Unidos, como potencia del mundo occidental, comienza a interesarse por este movimiento y a cuestionarse la calidad de sus productos.

- En los años *sesenta*, se produce un aumento considerable en el consumo, lo que provoca investigaciones de mercados por parte de las multinacionales en los que se intenta satisfacer las necesidades de los consumidores.

- En la década de los *setenta* se produce una crisis que hace que la producción se enfoque hacia la reducción de costes y hacia los resultados, donde se intenta involucrar a los trabajadores en actividades de mejora mediante círculos de calidad.

- En los años *ochenta* aumenta enormemente la competencia en los países industrializados existiendo pocas diferencias entre unos productos y otros. Se produce una guerra de precios y se intenta atraer a los consumidores con mejores productos. El cliente se convierte en el centro de atención y la finalidad de las organizaciones comienza a basarse en la satisfacción de sus demandas, lo que implica cambiar algunos elementos de la gestión.

En el año 1987 se crea en Estados Unidos un modelo de gestión orientado a la reducción de costes buscando la satisfacción de los clientes, el Malcom Baldrige².

En este mismo año la Organización Internacional de Normalización (ISO) aprueba una serie de normas para definir los elementos que componen un sistema de garantía de la calidad. Se habla de aseguramiento de la calidad a través de un conjunto de normas conocidas como ISO 9000³.

- Durante la década de los *noventa* la globalización en la economía hace que las empresas requieran una visión integradora que busque la excelencia empresarial. Con la creación en Holanda en 1988 de la European Foundation for Quality Management (EFQM), las empresas europeas consideran la necesidad de utilizar la calidad como una ventaja competitiva y como fórmula idónea para la mejora continua. En 1992 esta

¹ El Premio Deming es un modelo de gestión desarrollado en Japón (1951) y gestionado por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros), con el objetivo de evaluar y comprobar, mediante el control de la calidad en la producción, que se obtienen buenos resultados.

² El Malcom Baldrige, semejante al modelo Deming en Japón, consiste en un Premio Nacional de Calidad con dos objetivos: uno, sensibilizar al sector industrial de la necesidad de utilizar la Gestión de la Calidad Total como método competitivo empresarial; y otro, reconocer públicamente las empresas que implantasen modelos de calidad con éxito.

³ La identificación de las normas a nivel internacional es ISO, para Europa EN (Norma Europea), y para España UNE (Una Norma Española). La palabra aseguramiento no se emplea en la actualizaciones vigentes de la norma.

organización entrega el premio “Europeo de Excelencia Empresarial”. Aparece el concepto Total Quality Management (TQM) o Gestión de la Calidad Total⁴.

Es en *esta década* cuando la calidad entra en los servicios y en las Administraciones públicas que comienzan a asumir este valor con el mismo énfasis que el sector privado. A partir de este momento la gestión de los servicios prestados por parte de las Administraciones se desarrolla al mismo ritmo que en el ámbito privado, incluso con nuevas iniciativas: cartas de servicios, atención al usuario, etc. El enfoque de su gestión está más orientado hacia la eficacia en el servicio y la satisfacción de los usuarios que en la rentabilidad del mismo como hasta el momento.

- En la época actual se aprecia un incremento en los modelos de gestión de la calidad que se aplican, basados en la filosofía de la calidad total y la mejora continua, donde se asumen compromisos por parte de las organizaciones y se busca satisfacer las demandas de los usuarios, cada vez más exigentes.

Por tanto, hacer una aproximación al concepto de calidad referido a los servicios públicos implica tratar de definir lo que se entiende por calidad hoy en día. Es fácil encontrar abundante bibliografía de definiciones de calidad aplicada a la producción industrial; de hecho, como hemos visto, hace más de cincuenta años que el mundo de la industria habla e incorpora el concepto de calidad en su actividad. Pero al buscar referencias sobre la calidad aplicada a la producción de servicios las referencias son ya mucho menos numerosas y, sobre todo, mucho más recientes, aproximadamente hace quince años como máximo.

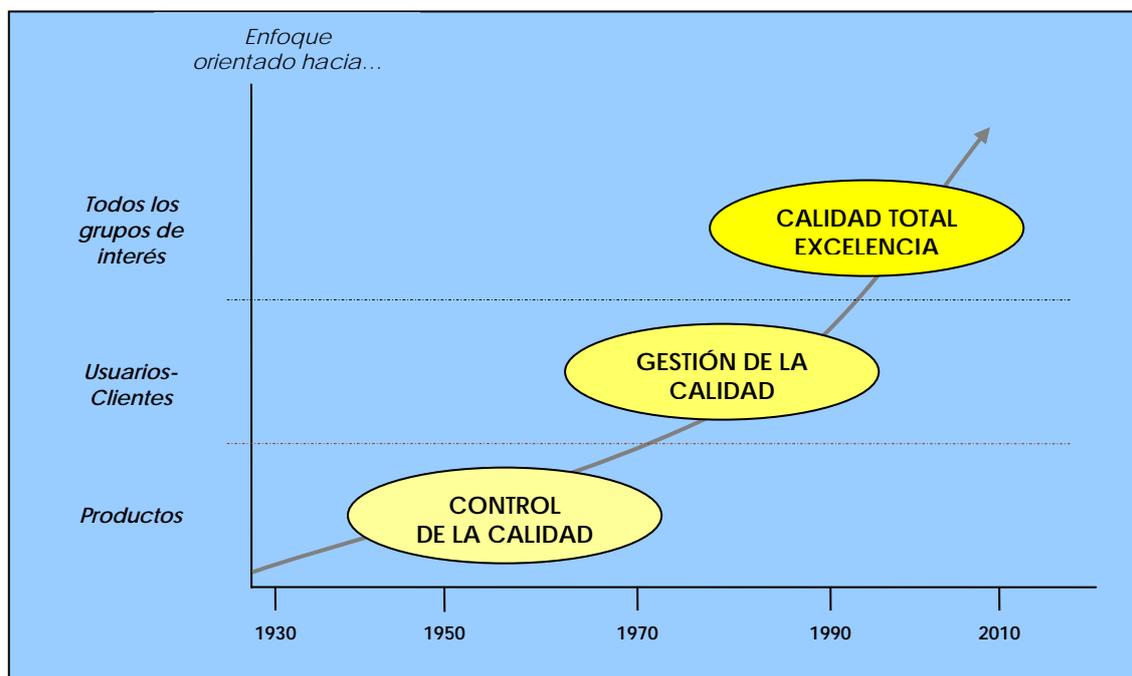


Figura 2. EVOLUCIÓN DEL “ENFOQUE” DE LA CALIDAD.

⁴ Por Calidad Total podemos considerar al proceso de gestión que involucra a toda la organización, en la que se busca conseguir la satisfacción de los usuarios pero también la de la entidad prestadora de servicios o productos.

2.2. Aproximación al concepto de calidad

Esta definición ha presentado controversia a lo largo de la historia. Esto puede deberse según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), a que el concepto de calidad es un término bastante indefinido y que ha sido interpretado de diferentes formas a lo largo del tiempo.

Los investigadores no han llegado a un consenso para una definición única sobre la calidad del servicio, pero sí que están de acuerdo en afirmar que el concepto de calidad de servicio es de naturaleza compleja. Las características específicas de los servicios, que marcan las diferencias entre éstos y los productos tangibles, contribuyen a esa complejidad.

Los conceptos que surgieron desde los inicios varían en función de si nos referimos al *control de la calidad*, que se refiere a la primera época y se centra en la verificación de los requisitos relativos de un producto o servicio; al *aseguramiento de la calidad*, relativo a los procedimientos, normas y preceptos que establecen las normas ISO; o a la *Calidad Total y mejora continua*, donde se considera la calidad como una estrategia en la gestión de una organización que se orienta a la satisfacción permanente de las expectativas y necesidades de los clientes, tanto internos como externos, con una filosofía de realizar el trabajo siempre bien y a la primera como principal finalidad.

La dificultad para encontrar una definición única en los servicios puede deberse a sus características: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y perecedero. También tal como dice Christopher (1992), puede deberse al hecho de que la “palabra asume fácilmente un significado personal y, al hacerlo, pierde el foco en términos de su conceptualización”.

A pesar de la dificultad para medirla, seguramente determinada por la propia naturaleza de los servicios, tal y como afirma Hayes (1999), para poder aumentar la calidad de un servicio necesitamos definirla.

Una definición bastante acertada es la que hace Montgomery (1991), al afirmar que la calidad “es el grado en que los productos o servicios cumplen con las exigencias de la gente que los utiliza”. Este autor hace una distinción entre dos tipos de calidad: calidad de diseño y calidad de conformidad. La calidad de diseño está referida al grado en que un servicio posee las características en las que se pensó para llevarlo a cabo. La calidad de conformidad refleja el grado en que el servicio está de acuerdo con la intención prevista para su desarrollo.

Una de las definiciones más aceptadas de calidad de servicio se basa en la idea o concepto de calidad percibida. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988), y el Marketing Science Institute (1987), definen la calidad de servicio percibida como:

“Actitud o juicio global del cliente sobre la superioridad o excelencia de un servicio”.

Esta definición se basa en la comparación entre las expectativas de los usuarios (lo que ellos creen que una organización les debe ofrecer) y sus percepciones sobre el resultado del servicio (lo que realmente se les ha ofrecido). Posteriormente la calidad, además de considerarla como “la valoración que se hace de la excelencia o superioridad del servicio, es definida por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), como:

“El grado y dirección de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los usuarios y sus percepciones”.

Se asume así por distintos autores que la calidad constituye una comparación con la excelencia de servicio que se encuentran los usuarios.

Algunos autores como Luna-Arocas y Mundina (1998) al hacer referencia al concepto de calidad del servicio destacan la necesidad de hablar de calidad percibida, entendiéndola como la percepción que tienen los usuarios de las características que definen la calidad del producto o servicio y expresada por la diferencia entre lo que esperan recibir y lo que realmente obtienen.

Es necesario conocer que el concepto de calidad varía según las culturas y que los diferentes componentes de la calidad no revisten la misma importancia en todos los países.

En la literatura existente se pueden encontrar otras definiciones significativas relacionadas con el término calidad.

TABLA 1. DEFINICIONES DE LA CALIDAD.

AUTOR	DEFINICIÓN O CONCEPTO DE CALIDAD
Juran (1974)	Calidad son las características de un producto, obra o servicio que lo hacen idóneo al uso.
Pirsing (1974)	La calidad no es ni mente ni materia, sino una entidad independiente de las dos, algo que usted conoce, pero sobre lo que es difícil establecer un juicio objetivo.
Crosby (1979)	Calidad son las características de un servicio o producto que le permiten ser conforme a las especificaciones.
Crosby (1979)	Cero defectos.
Feigenbaum (1986)	Calidad son las características de un servicio, actividad o producto que permiten la satisfacción del cliente.
Tamames (2000)	Conjunto de rasgos característicos de un producto o servicio, que lo hacen adecuado para satisfacer las necesidades del consumidor o usuario.
Marqués y Gericó (1998)	La consecución a lo largo de un proceso de mejora, que el producto o servicio cumpla correctamente y a la primera con el uso al que va destinado y entregar al cliente, sea este interno o externo, un producto o servicio que le satisfaga.
Demming (1989)	Dar satisfacción al cliente.
Kirchner (2002)	La calidad es la aptitud para el uso.
Marqués (2002)	Satisfacer las expectativas razonables de los grupos de interés.
Pedrosa (2003)	Decir lo que se hace, hacer lo que se dice y verificarlo.

En la prestación de servicios referidos al ámbito deportivo vamos a considerar la calidad como el conjunto de características de un servicio que satisfacen las necesidades de los usuarios y, en consecuencia, lo hacen satisfactorio. A este significado, le podemos añadir un matiz: la calidad también consiste en no tener deficiencias.

Si la calidad consiste en facilitar servicios satisfactorios para los usuarios, habrá que implicar en ella todas las relaciones y actividades que hacen posible alcanzar esa satisfacción, independientemente del lugar de la organización deportiva en que ocurren.

Esto implica obtener calidad en todos los procesos que se dan en las actividades de la gestión deportiva en la que están relacionados todos los recursos disponibles.

De la Vallina (2001), al analizar el término de calidad expone que es necesario distinguir entre Servicio Básico y Servicio Asociado. El primero, el básico, se suele asociar a conceptos de calidad y eficacia, entendiendo éstos como ofrecer al usuario lo que se ha prometido, de la mejor manera posible. Y el segundo, asociado a la de eficiencia, entendiéndose como la prestación del servicio al menor costo y en el menor tiempo para el usuario.

Otros autores como Mestre (2002: 221), hablan de valor añadido, el valor que el proveedor agrega a las propias prestaciones de un producto o servicio, como por ejemplo el estatus del prestador, las facilidades en la financiación o la forma de impartir una actividad.

Una de las definiciones más acertadas empleadas para la prestación de los servicios públicos, desde nuestro punto de vista, es la que hacen Gericó y Marqués (1999); Jarrod (2001: 89), determinando que la calidad es “satisfacer las expectativas razonables de los usuarios”.

Estos autores coinciden en considerar como expectativas razonables “al conjunto de necesidades, deseos, intereses sensaciones y valores que el usuario espera recibir a cambio de un precio, cuya adecuación juzga para calificar y decidir entre las diversas opciones”.

De las aportaciones que han realizado se pueden considerar las siguientes cuestiones:

- Que el conjunto de necesidades y expectativas va a ser diferente para cada persona, y que esto sólo puede hacerse con una diferenciación de la demanda por tipos y características similares.
- El precio razonable puede ser un elemento conflictivo en el establecimiento de las políticas adecuadas; sin embargo, es necesario atender al entorno sociocultural y a la competencia o referentes públicos cercanos para posicionarse y establecer comunicación con el usuario para comprobar la adecuación de las tasas, ya que los ciudadanos se ajustan a realidades cuando reciben prestaciones de calidad.
- Las opciones, que parecen obvias en municipios grandes, no lo son en absoluto de forma directa en pequeños municipios, ya que a veces sólo existe la oferta pública de actividades debido a que no hay ninguna empresa que ofrezca servicios de actividades deportivas.

Vemos cómo la prestación de un servicio se debe entender y desarrollar según las relaciones que se dan, como la finalidad de que sea satisfactoria para las partes que intervienen mediante los elementos de intercambio⁵ que se dan en un servicio por una de las partes para que se beneficie la otra.

⁵ El concepto de intercambio está más relacionado con el mundo del marketing y hace alusión a las relaciones que se producen en los encuentros entre los servicios deportivos municipales y los usuarios.

La evolución del sector de los servicios, en general, y el del deporte en particular ha provocado que el concepto de calidad se modifique.

Tal como afirma Serrano (2004), la calidad en las Administraciones públicas consiste en “prestar servicios que unen los compromisos adquiridos por los políticos con las necesidades del servicio de los usuarios y de la comunidad de manera económica, afectiva, eficiente y equitativa”.

TABLA 2. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD.

ASPECTOS DE LA CALIDAD	CONCEPTO CLÁSICO	CONCEPTO ACTUAL
<i>Objeto</i>	Orientada exclusivamente al servicio	Afecta a todas las actividades de la organización
<i>Alcance</i>	Actividades de control	Gestión de toda la organización, además del control
<i>Aplicación</i>	Impuesta por la dirección	Por convencimiento y participativa
<i>Metodología</i>	Detectar y corregir	Prevenir
<i>Responsabilidad</i>	Departamento de calidad	De todos. Compromiso de cada miembro de la organización (directivos, gestores, personal de actividades, mantenimiento y administración).
<i>Predominio</i>	Cantidad sobre la calidad	Calidad sobre la cantidad
<i>Costes</i>	La calidad cuesta	La calidad es rentable para la organización
<i>Usuarios</i>	Usuarios de las actividades o productos	Clientes externos (Usuarios deportivos) y clientes internos (trabajadores)
<i>Significado</i>	La calidad significa control	Significa satisfacer a los usuarios

2.3. El valor de la calidad

Una de las claves para impulsar una metodología basada en la calidad que debe promover una organización deportiva, radica en conocer el contexto en el que se va a desarrollar los servicios y productos deportivos y las dificultades reales que puede implicar el adoptar un modelo determinado de gestión o incorporar variaciones a la fórmula que se está empleando.

Un sistema de gestión orientado hacia la calidad conlleva varios aspectos como son:

1. *Que el valor de la organización esté centrado en el usuario o cliente.* Para ello se necesita identificar las necesidades de los usuarios y si son posibles por parte de la organización deportiva. En este proceso de cambio se necesita medir, diagnosticar y evaluar el servicio de manera continua para adecuarse a las demandas requeridas.
2. *Buscar las mejoras en los procesos de gestión que se producen para la prestación de la oferta deportiva.* Esto conlleva adoptar una política de mejora permanente.
3. *Y por último, optimización la gestión de los recursos disponibles, con especial atención al desarrollo del capital humano de la organización,* éste potencial es la base del funcionamiento de cualquier organización.

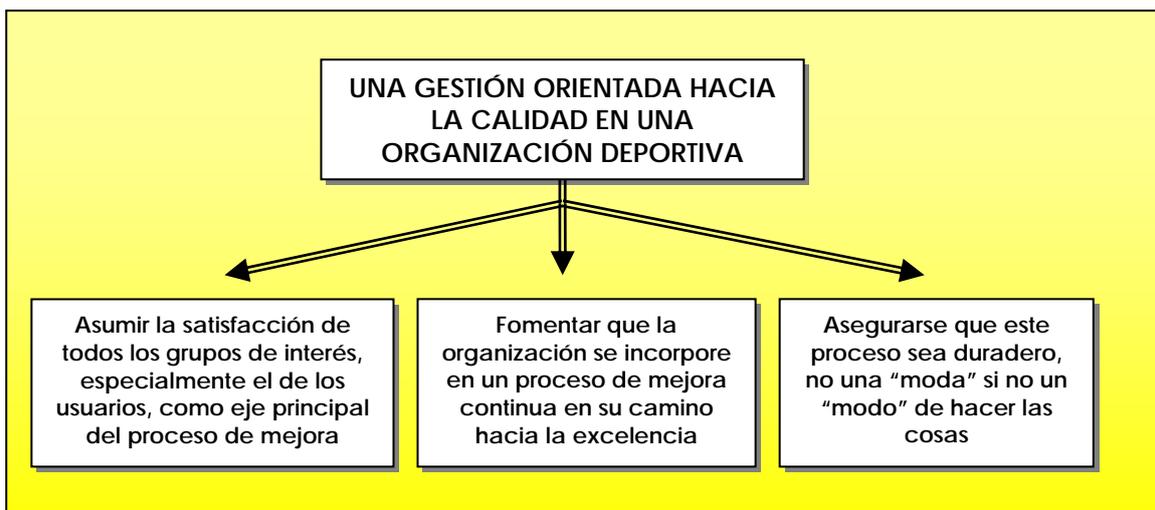


Figura 3. ASPECTOS CLAVE PARA ORIENTAR HACIA LA CALIDAD A LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS.

3. LA CULTURA DE LA CALIDAD EN UNA ORGANIZACIÓN IMPLICA A TODOS

La cultura define el “sistema de valores” de la organización. Estos valores son los que condicionan las decisiones que se adoptan en todos los procesos de gestión. Para lograr una cultura de organización será necesario implicar a todo el personal y a todas las áreas. El cambio de una cultura debe producirse de arriba abajo y tiene que estar basado en la confianza. Una nueva cultura va más allá que el fomento de nuevos valores, exige una nueva forma de hacer, comprender y estar de acuerdo con el trabajo diario.

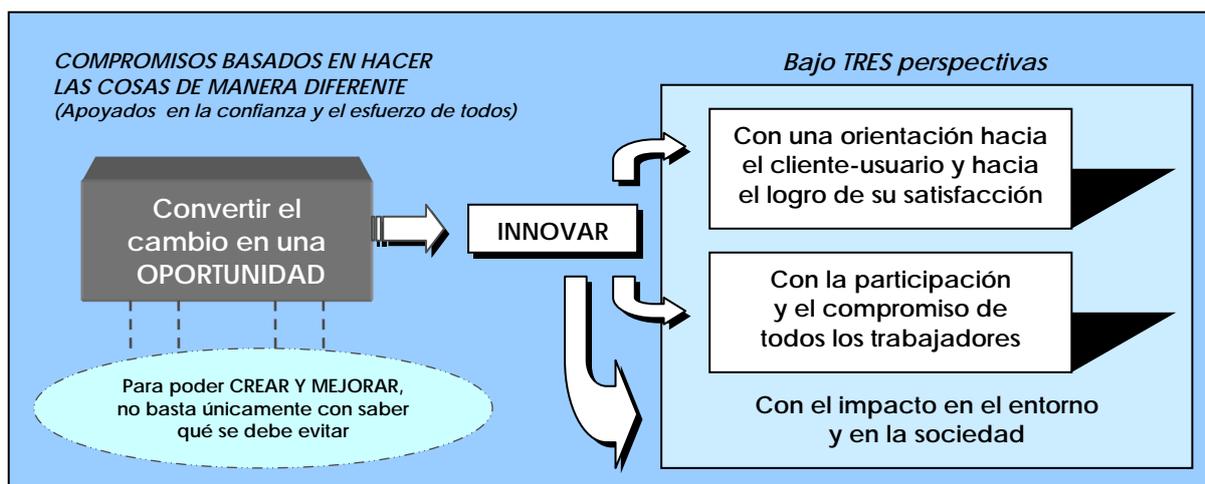


Figura 4. LA GESTIÓN BASADA EN COMPROMISOS COMO UNA OPORTUNIDAD PARA MEJORAR.

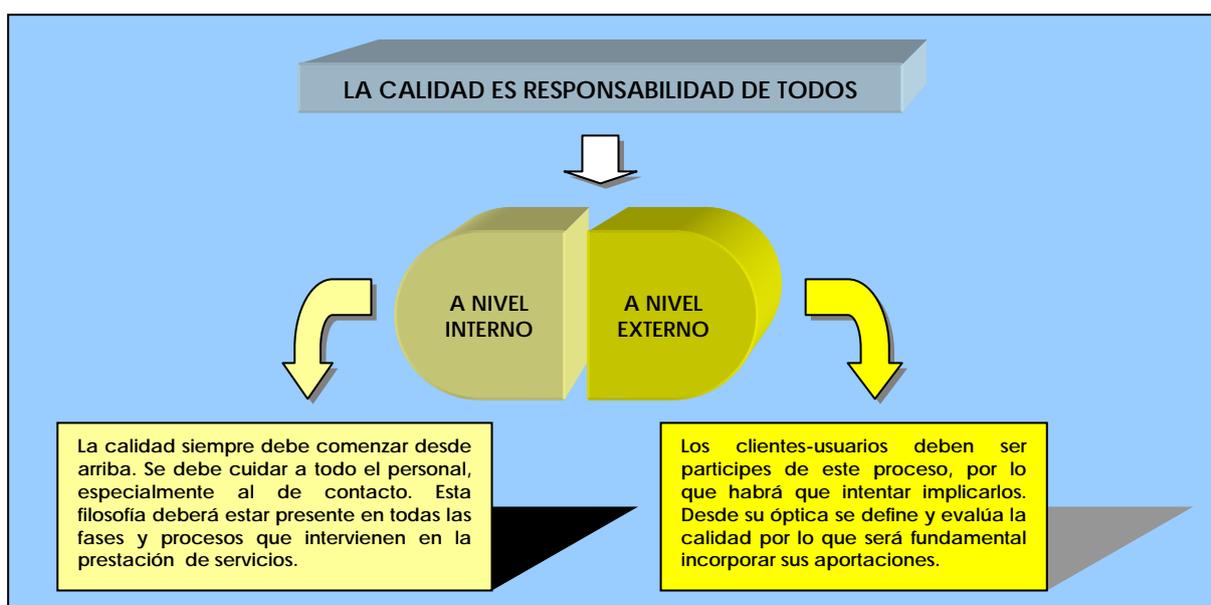
Según Lessem (2004), la cultura de una organización permite “asegurar una visión compartida de sus metas, llegar a un consenso respecto a los objetivos, llegar a un consenso respecto a los medios

que se deben utilizar para alcanzar los objetivos, llegar a un consenso sobre los criterios que se utilizarán para medir el progreso del grupo, y llegar a un consenso respecto a las estrategias de cambio que se deben adoptar cuando las cosas van mal”.

Los cambios en la cultura no se pueden hacer únicamente desde la dirección, sino que implica a toda la organización. Generar una nueva cultura supone cambiar algunas formas de trabajo, de relacionarse con otros grupos de interés y la identificación con unos nuevos valores compartidos con el resto. No es una situación que cambie de un día para otro, es un proceso lento que requiere un tiempo para habituarse a una nueva forma de hacer las cosas de manera normal. Para lograr que este periodo de adaptación sea más efectivo en los trabajadores es fundamental que estén bien informados, así como que su capacitación profesional posibilite afrontar nuevos retos.

Para iniciar la transformación en la cultura de la organización se debe crear un marco adecuado en el que reflexionar sobre la entidad y su modelo de gestión. Cambiar la cultura implica entusiasmar a los trabajadores de la entidad deportiva con un “todo” como entidad, no con la parte que le corresponde a su servicio o a sus funciones. Una vez arraigada en los trabajadores la cultura basada en la filosofía de la calidad, la entidad será más sólida frente a inquietud y turbulencia. A partir de entonces la cultura de la organización se irá produciendo y promoviendo como consecuencia de la constante comunicación e interacción entre todos los trabajadores.

La comunicación e información se convierten en instrumentos imprescindibles para implicar a todos en una cultura que estará basada en los principios de la calidad. Si la información que se da no resulta útil ni está estructurada de manera coherente, no tendrá el efecto deseado en los trabajadores. Plantear un nuevo proyecto y lograr su compromiso con él exige formar a los empleados para el desarrollo de nuevas competencias. Hacerles partícipes de los distintos planteamientos será una forma de facilitar esta situación a través del intercambio de experiencias.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. RESPONSABLES DE LA CALIDAD EN UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA.

Una de las bases en la implantación de esta cultura es que exista un compromiso real con el punto de vista del usuario y el logro de su satisfacción por todos los que forman la organización. Los trabajadores deben ser conscientes de que esta orientación supone un valor diferencial de la organización frente al resto. Se deberá evitar la formación de redes de intereses personales que dificulten el avance de la organización hacia la excelencia.

Partir de un cambio en la cultura organizativa constituye una oportunidad para progresar de forma ventajosa, pues fortalece la estructura organizativa en un sector cambiante que varía con gran rapidez y le permitirá ser competitiva de manera sostenida.

Desde las organizaciones deportivas “se ofrecen” sensaciones o estados mentales al utilizar un servicio. Al final lo que queda es el recuerdo y la satisfacción o no con la percepción de ese recuerdo: dónde se practicó la actividad, si estaba conforme con el material, cuál fue la relación que se estableció con el personal, etc. Una actividad deportiva que se desarrolla es intangible tras su realización, todo lo que queda es su recuerdo.

Un servicio deportivo es un proceso, no un producto que pueda almacenarse; y la prestación del mismo es una experiencia, tiene una vida limitada temporalmente. El carácter intangible del servicio deportivo se duplica por el carácter altamente emocional que le da densidad (Desbordes *et al.*, 2001). En este proceso es muy importante tener en cuenta que lo que el usuario busca no es el servicio en sí, sino los beneficios que éste le proporciona.

Consideramos que en la mayoría de las ocasiones el usuario juzga al servicio como un todo, como una impresión de conjunto. Por lo que trabajar bajo un enfoque basado en la calidad supone intentar dar respuesta a las necesidades de todos los grupos de interés y disponer indicadores que permitan orientar las políticas de gestión en la dirección más adecuada.

Todo lo anterior hace que se deba considerar la calidad como un valor de la organización en el que influyen todos los elementos que intervienen en el proceso de prestación de un servicio. Para que el diseño sea óptimo y pueda alcanzar un nivel de excelencia es preciso proporcionar las herramientas que faciliten una eficacia funcional de los servicios prestados, al menos teniendo en cuenta dos enfoques distintos que aportan todos los grupos de interés. Por lo tanto, encontramos que la calidad dentro de las organizaciones deportivas tiene una doble vertiente:

- Una visión interna, que define el diseño y las características funcionales para la prestación de un servicio, y hace referencia al control de los procedimientos en todas las fases de prestación de actividades de las unidades de la organización.
- Otra visión externa, que hace referencia a la relación entre la organización deportiva y los clientes o usuarios a los que se dirige. Tiene por objeto analizar la forma de ser “prestado” el servicio y cómo éste responde a las necesidades y expectativas de las personas a las que va dirigido.

Las organizaciones que incorporen estas dos visiones a su gestión tendrán la certeza de que cuando se hable de una gestión eficaz y eficiente, con posibilidades de éxitos, deberán buscar la respuesta en su propio trabajo.

3.1. LA POLÍTICA DE LA ORGANIZACIÓN: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Las políticas de actuación basadas en la cultura de la calidad podrán desarrollar a la organización con un planteamiento de futuro. Todos creerán firmemente en lo que hacen y harán aquello en lo que cree la organización.

Con este planteamiento las políticas de actuación deberán ir encaminados a la mejora del servicio a los clientes con el fin de satisfacer sus necesidades de una manera razonable. La mejora del servicio y su orientación al cliente deben ser los ejes básicos sobre los que gire la política de la organización.

Cada organización deberá plantearse cuál es su misión, referida a su razón de ser y la finalidad por la que está en el sector deportivo con esta orientación. En ella se deben tener en cuenta e incluir los códigos de conducta de la entidad, esto es, sus valores.

La política de la organización también estará determinada por la visión sobre una gestión basada en la calidad que establezca la dirección de la entidad. Este propósito estratégico supone lo que se desea alcanzar a largo plazo y las principales capacidades que se necesitarán para llegar allí, por lo que cada entidad lo definirá en función de sus particularidades y características singulares.

3.2. EL COMPROMISO DE GESTIONAR LA CALIDAD EN TODOS LOS PROCESOS

Con el empleo de estas directrices se crearán ciertos hábitos en las organizaciones que les permitan disponer de ventajas para diferenciarse del resto de manera sostenible. Aunque nadie puede garantizar el éxito de una entidad deportiva, trabajar bajo los parámetros y la metodología de la calidad posibilita la mejora continua a través de su gestión desde el rigor, la voluntad de trabajo, el compromiso y la colaboración.

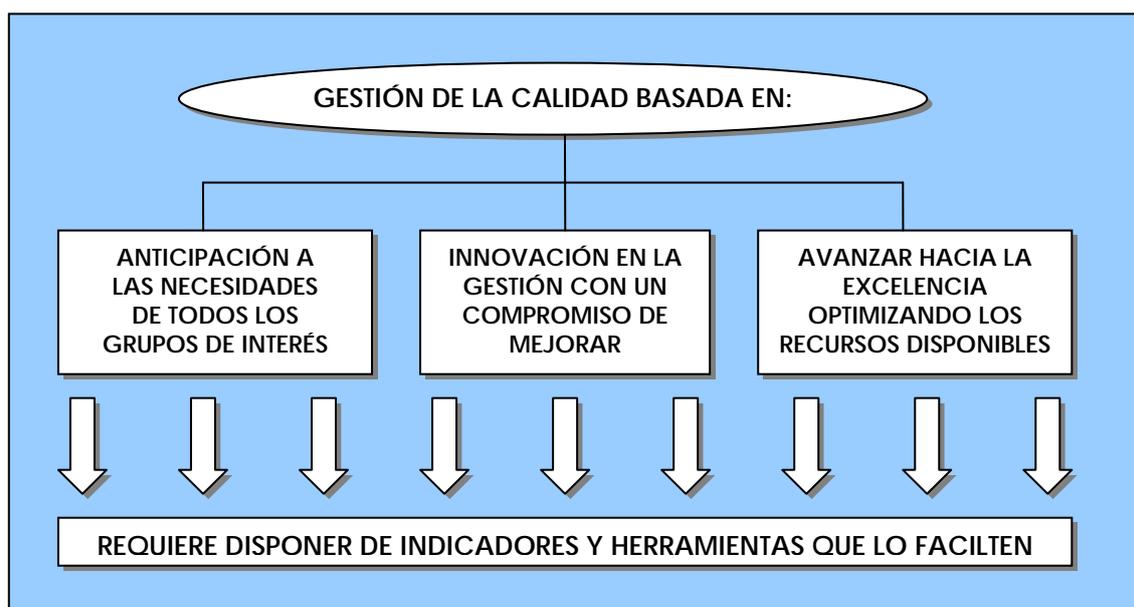


Figura 6. REQUISITOS DE UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA COMPROMETIDA EN DESARROLLAR UNA GESTIÓN DE CALIDAD DE MANERA CONTINUA

Este planteamiento trata de proponer alternativas al constante cambio al que estamos sometidos, ya que esta situación inestable produce nuevos escenarios que exigen nuevas formas y modelos de gestión. Lo que ahora da resultados puede que en un futuro no funcione y el crecimiento como organización se tenga que buscar de otra forma. El desarrollo y los grandes resultados en una entidad deportiva rara vez son fruto de la casualidad.

Debemos ser conscientes de que no hay fórmulas mágicas, ni un modelo “único” para el éxito. En el mejor de los casos funcionará la aplicación del sentido común de una manera estructurada, el conocimiento de un adecuado sistema de gestión para los procesos clave, el manejo de habilidades de manera competente o el uso adecuado de herramientas y técnicas para la calidad. Algunas de estas estrategias, junto con el compromiso de todos y el esfuerzo constante por mejorar, pueden constituir las claves que aporten valor añadido y diferenciador a la gestión que hagan las organizaciones deportivas.

La gestión del deporte desde la perspectiva de la calidad se plantea como el camino que permitirá a una organización avanzar hacia la excelencia de manera sostenible. En la actualidad su aplicación constituye un reto, que requiere el compromiso de todos, pero estamos convencidos que en el futuro será un argumento fundamental que establecerá la diferencia entre las organizaciones excelentes de otras mediocres.

Esta forma de trabajo permite a cualquier entidad conocer lo ya existente y prepararse para superarlo de manera eficaz, con un sentido de progreso y de mejora continua. Los principios de la gestión se deben basar en la cultura y los valores de la organización.

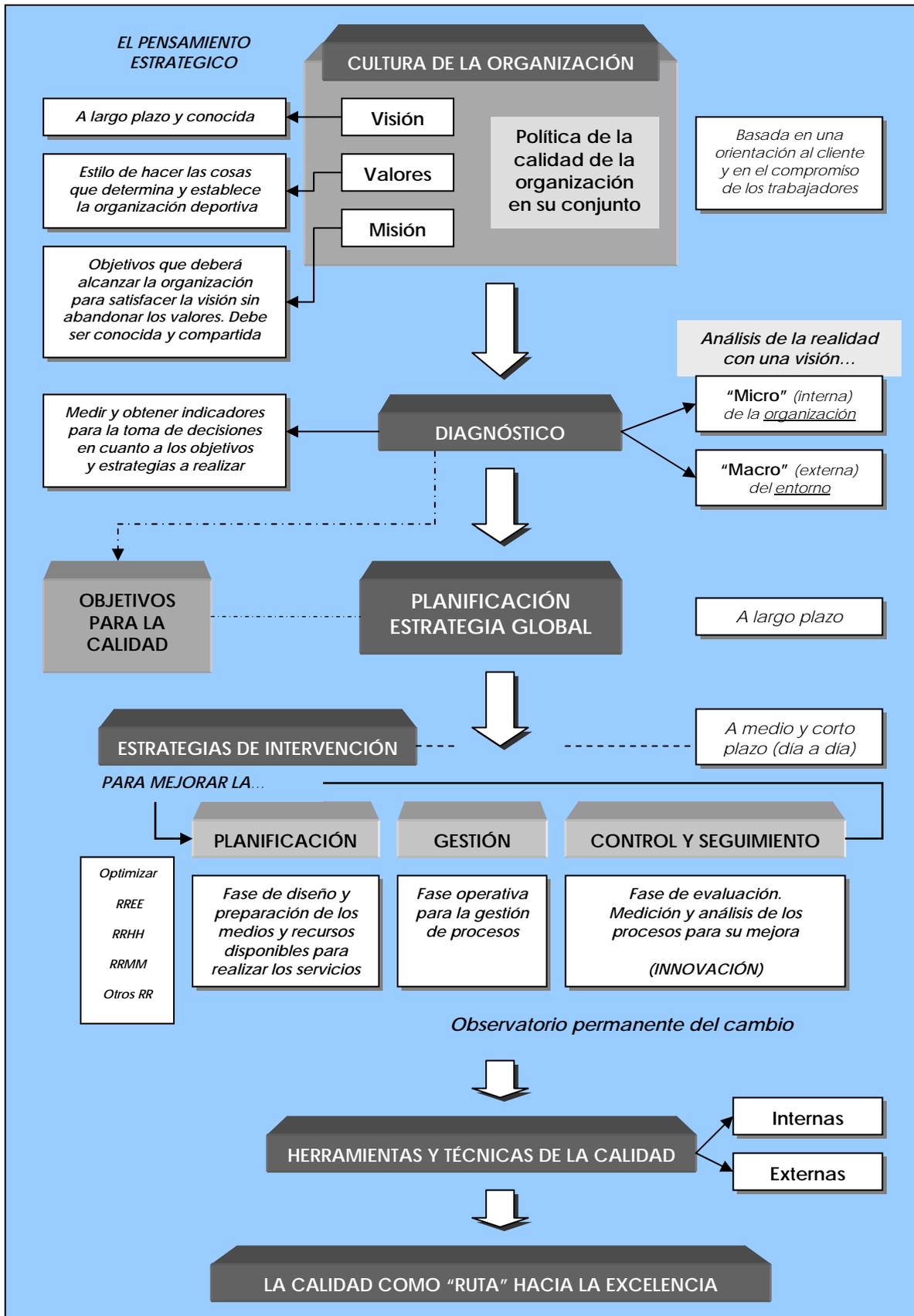


Figura 7. LA CALIDAD EN TODOS LOS PROCESOS DE GESTIÓN COMO "RUTA" PARA AVANZAR HACIA LA EXCELENCIA.

Esta filosofía de trabajo no se debe entender como una moda para hacer las cosas, sino como un modo de gestionar los servicios de la entidad. La transformación de la organización hacia la mejora continua la deben sus trabajadores, el principal activo con el que cuentan. En la actualidad los servicios de muchas organizaciones son similares y son los empleados los que establecen las diferencias. Lograr que exista credibilidad y que estén implicados en desarrollar nuevas formas de gestión para mejorar exige grandes dosis de motivación, de comunicación y, sobre todo, trabajar en un clima de confianza. Ello hace que sea necesario un compromiso real de la dirección, capaz de implicar a todos los estamentos de la entidad deportiva para que se perciban dichas formas de gestión como necesarias y útiles. Es la forma de que se acepte y se impulse.

Adaptarse a los cambios de manera permanente no es una opción más, es una obligación para las organizaciones que pretendan ser eficientes en el manejo de los recursos de que disponen y en la satisfacción de las necesidades y demandas de todos los grupos de interés, especialmente de las de los usuarios.

Existen algunas de las herramientas con las que una organización deportiva se puede comprometer para mejorar sugestión desde una visión interna y externa. Para ello se plantean distintas herramientas que facilitan el diseño y el control de la calidad de servicios deportivos.

En los **“tres compromisos basados en la calidad que diferencian una gestión excelente de una gestión deficiente”** se tratan de aportar algunas herramientas operativas, pero que inviten a la reflexión sobre el adecuado enfoque en la gestión. Esperamos que con el empleo de los instrumentos que se proponen, basados en la calidad, las organizaciones sean capaces de avanzar hacia la excelencia en la prestación de servicios deportivos.

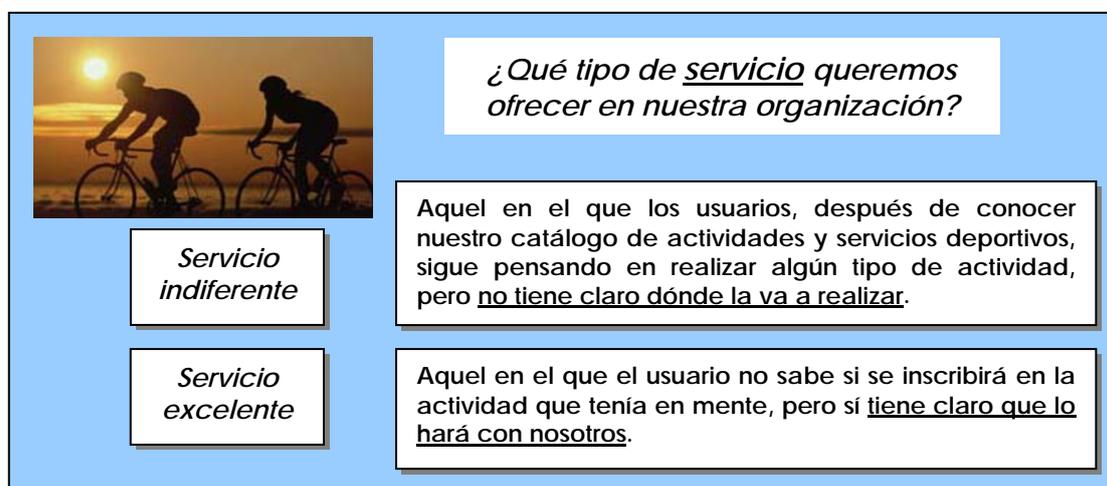


Figura 8. PERCEPCIÓN DEL SERVICIO DEPORTIVO POR PARTE DE LOS USUARIOS.

4. LA GESTIÓN DEL DEPORTE A TRAVÉS DE LA CALIDAD: EL COMPROMISO DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS PARA EL SIGLO XXI

*Una organización no debe resignarse con su futuro;
tiene los medios de influir favorablemente sobre él
estudiando las condiciones de su acción*

(King, 1971)

La transformación del deporte en la sociedad le ha concedido una importancia social tal, que en la actualidad lo sitúa como uno de los principales elementos de consumo de tiempo libre de la población occidental, convirtiéndose así en un instrumento clave para el desarrollo.

En algunos casos las organizaciones deportivas no han tenido una misión definida y explícitamente formulada con la que se identificasen todos sus trabajadores, probablemente debido a que en algunas situaciones se haya podido atender a intereses políticos o económicos, en vez de a criterios técnicos o necesidades demandadas por los usuarios, los trabajadores y la sociedad. Ante esta situación es preciso plantearse: ¿Qué es lo que se quiere ser como organización prestadora de servicios deportivos? ¿Cómo se quieren ver como organización dentro de veinte años?

Debemos considerar la gestión de una entidad como algo que abarca a toda la organización, es decir, que se define desde los distintos enfoques que aportan todos los grupos de interés que intervienen en ella. Esto hace que a la hora de analizar el desarrollo de una organización deportiva no se pueda hablar de un único elemento, ni siquiera de diversos elementos, sino que sea necesario entenderlo como una interacción constante de los distintos factores que aparecen como indicadores.

La sociedad actual demanda modelos de gestión basados en un planteamiento global e integrador de las distintas estrategias, con la finalidad de mejorar de manera constante los procesos y posibilitar una optimización eficiente de los recursos disponibles como procedimiento para hacer frente a los cambios globales del sector.

Pero al prestar servicios una entidad deportiva debe adquirir un compromiso consigo misma y plantearse: ¿Qué es lo que puede hacer para diferenciarse frente al resto ofreciendo un servicio “excelente” en lugar de un servicio “deficiente”?

Desde nuestro punto de vista la clave está en asumir tres compromisos basados en la calidad y en una gestión participativa para la prestación de servicios deportivos:

Con los usuarios, para asegurar su satisfacción.

Es necesario que las organizaciones deportivas sean cada vez más eficaces en el manejo de los recursos disponibles y logren dar respuesta a las necesidades, requerimientos y expectativas de los usuarios a través de una prestación de los servicios orientados hacia la calidad. Este manejo y optimización de los recursos disponibles implica una planificación de la gestión para anticiparse en el tiempo a las mencionadas necesidades.

Con los trabajadores, con el fin de incrementar y consolidar la innovación en un entorno de mejora continua.

La motivación y disposición de los trabajadores para satisfacer plenamente las necesidades de los usuarios constituyen la fórmula ideal para que todos los miembros de la organización se identifiquen con una gestión basada en la mejora continua y en la calidad, haciendo posible afrontar el futuro más inmediato con mayores garantías de éxito. Consideramos que la gestión ideal de un servicio deportivo ofrecido por una organización es el resultado del esfuerzo inteligente y coordinado de todos sus miembros. El trato, la eficacia y la profesionalidad del personal de dicho servicio constituyen aspectos determinantes para percibir esa calidad de la gestión, puesto que muchas veces la valoración por los usuarios está en función de las actitudes y conductas de las personas con las que trata.

Y con la sociedad, para establecer un compromiso responsable con ella y respetuoso con el medio ambiente.

Los principios éticos son los que provocan determinados comportamientos humanos. Por este motivo las organizaciones deben ser conscientes de ello y aceptar que su actividad tiene una trascendencia social que habrá de tener presente. Es importante fomentar estrategias de gestión de una manera responsable con la sociedad en la que se va a “influir”, en las que la organización adopte un comportamiento ético como parte de su cultura corporativa y de sus valores. Este comportamiento socialmente responsable será una estrategia que diferencie, que creará valor interno y social a la organización deportiva y se convertirá en una extensión de la gestión que haga la entidad.

La organización capaz de aprender en los tres niveles tiene la clave del éxito de su gestión y estará preparada para mantener una posición de liderazgo en el sector deportivo de una manera sostenida.

5. MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD APLICABLES A LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Los sistemas de gestión más importantes basados en la calidad son las normas ISO 9000 o el Modelo EFQM de excelencia. Certificarse bajo las normas ISO o adoptar el modelo de gestión EFQM permite a cualquier entidad deportiva estructurar los procesos de manera sistematizada, así como la ejecución de una idea bien fundamentada (como es mejorar bajo los parámetros de la calidad), ayudando a mantenerla de manera sostenida en el comportamiento de la organización.

Estos modelos de referencia, las normas ISO 9000 o el Modelo EFQM, son sistemas establecidos desde hace unos años y reconocidos en el mundo de la gestión, pero no hay que olvidar que fueron creados originariamente para el sector privado y sus productos y luego se adaptaron a servicios en general y se comenzaron a utilizar en el sector público. Por este motivo es fundamental tener presentes las características del sector deportivo, el contexto en el que se desarrolla el intercambio entre la oferta y la demanda y los agentes que intervienen. Estas características que definen al deporte necesitan de una concreción y definición para que exista un adecuado ajuste en la gestión que se debe desarrollar en un sistema orientado hacia la calidad.

Por un lado está la familia de normas ISO 9000:20000. Estas normas establecen una metodología orientada a diseñar y mantener un sistema común para todos como forma de garantizar la calidad, a la vez que para facilitar el comercio. Las normas ISO 9000:2000, se pueden aplicar a todo tipo de organizaciones y empresas, ya sean servicios, manufactura, bancos, hospitales, turismo,...etc. y, por supuesto, en el deporte. Existe una metodología para la implantación y la certificación de las normas ISO que cualquier organización debe seguir en función de las pautas establecidas.

Las normas ISO 9000:2000, indican cómo se tienen que llevar a cabo las diferentes funciones a realizar, pero no qué proceso debe seguir la organización para llevarlas a la práctica de forma permanente y con éxito. También existe la serie ISO 14000 que se aplica al tratamiento de la gestión medioambiental relacionada con el análisis del aire, agua, energías renovables, residuos, contaminación, etc. Las dos series componen un sistema integrado que complementa y completa la gestión de la calidad y la excelencia.

Por otro lado, el modelo EFQM es una fórmula para realizar un autodiagnóstico de los aspectos fundamentales de una organización. Se basa en una autoevaluación que permite que mediante la valoración global se pueda hacer un análisis de toda la entidad. Es un marco de trabajo no-prescriptivo que tiene nueve criterios. Cinco de ellos son agentes facilitadores y cuatro son resultados. Los criterios que hacen referencia a un agente facilitador tratan sobre lo que la organización hace. Los criterios que hacen referencia a los resultados tratan sobre lo que la organización logra. Los resultados son una consecuencia de dichos agentes.

El modelo EFQM es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecer un sistema de gestión integral. Es un sistema dinámico que incorpora la mejora continua a la gestión e impulsa a la excelencia a las organizaciones que lo emplean.

No existe una ruta única, cada organización puede diseñar su propio camino hasta llegar a ser excelente, pero los modelos basados en las normas ISO o en el modelo EFQM son unas guías que aportan una metodología de trabajo y unos criterios mundialmente reconocidos. La convivencia de las normas ISO y el modelo EFQM es total, ambos incorporan directrices y recomendaciones, por lo que su aplicación puede ser muy conveniente para obtener éxito.

5.1. Las Normas ISO

La International Organization for Standardization (ISO), está extendida por 137 países, entre los que está España, y su objetivo es diseñar y mantener un sistema de normas comunes para todos como forma de garantizar la calidad a la vez que facilitar el comercio.

En Europa los países comunitarios acordaron seguir la normativa internacional comprometiéndose a facilitar su implantación en todas las organizaciones como medio de potenciar el mercado, fortaleciéndolo frente a la competencia y también como forma de garantizar el futuro empresarial europeo.

En 1985 la Comunidad Económica Europea emitió una resolución donde ponía de manifiesto la necesidad de aproximación técnica de las empresas europeas para la correcta implantación del libre mercado; así mismo instaba a los organismos de estandarización a buscar una normativa que asegurase la conformidad de servicios, productos, sistemas y procesos a la que pudiesen acogerse las empresas con el fin de lograr esta convergencia técnica. La Unión Europea acordó el obligado cumplimiento de las normas de gestión de la calidad ISO 9000 con el objetivo de que todas las organizaciones públicas o privadas, grandes o pequeñas, fábricas o proveedores de servicios que constituyen la sociedad sean rentables y logren la satisfacción de los clientes.

En el año 1987 se adopta en Europa, a través del Comité Europeo de Normalización (CEN), la serie de normas ISO 9000 como referencia para la certificación de Sistemas de calidad.

En 1990, la ISO inició su revisión en dos etapas. Una primera etapa en el año 1994, en la que se realizó una revisión limitada de las normas. Y una segunda etapa en el año 2000, en la que se produce una revisión más amplia, tal como establecen los protocolos ISO que obligan a verificar las normas cada 5 años. En esta segunda etapa se determinaron las necesidades significativas de los usuarios como base para la comprobación de la norma.

Las normas ISO 9000 describen los fundamentos y especifican la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

El CEN (Comité Europeo de Normalización), es el organismo mantenido por la Unión Europea para la práctica de las normativas ISO. En el reglamento de régimen interior del CEN se hacen constar los países que están obligados a adoptar la norma europea, entre los que figura España.

En España existe ENAC (Entidad Nacional de Acreditación), que es el organismo oficial encargado de velar por el cumplimiento de las normas ISO. Las diversas entidades que otorgan certificación ISO o sello de Calidad deben estar reconocidas y certificadas por ENAC.

Los requisitos del sistema de Gestión de la Calidad son complementarios a los requisitos del producto y se especifican en las norma ISO 9001:2000. Son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico o industrial con independencia del producto que suministren y además hacen énfasis en el uso y aplicaciones técnicas del producto.

Las normas ISO 9000:2000, indican cómo se tienen que llevar a cabo las diferentes funciones a realizar, pero no qué proceso debe seguir la organización para llevarlas a la práctica de forma permanente y con éxito. Esto depende de la creatividad, iniciativa y experiencia que en el día a día se va adquiriendo tanto por los gestores deportivos como por el personal del servicio deportivo municipal.

Una vez que surge la idea o necesidad de buscar la certificación de calidad, es necesario conocer todo el proceso que llevará a este objetivo; es muy importante dar a conocer la flexibilidad de las normas ISO 9000:2000, donde cada organización tomará de ellas lo que mejor se adecue a sus necesidades.

“Las organizaciones deportivas que esperen asegurar su futuro, lograr éxitos, tener reconocimiento, mayor proyección en el sector deportivo o aumentar su rentabilidad a través de una gestión orientada a la satisfacción de las partes interesadas, especialmente los clientes, ya que “sin clientes no hay organización”, deben ser gestionadas con un sistema de probada valía y ello lo aporta la normativa ISO 9000:2000” (Senlle, 2002).

La serie ISO 9000:2000 se aplica a la gestión de sistemas de calidad en las organizaciones, por lo que comienza a ser cada vez más frecuente en los servicios deportivos públicos y privados, en las instalaciones, en la organización de eventos.

Además de éstas, se plantea la norma ISO 14000, referida a la aplicación de un sistema de gestión medioambiental. La aplicación y el tratamiento de un sistema de siguiendo la directrices de esta norma permite a las organizaciones desarrollar servicios menos agresivos con el medio ambiente y mejorar la gestión de recursos, reducir el consumo de agua y energías, la optimización de costes de transporte y almacenamiento o evitar las agresiones de humos, residuos, contaminación, etc.

Las dos series de normas, las ISO 9000 y las ISO 14000, componen un sistema integrado que complementa y completa la gestión de una organización que avanza a través de la calidad hacia la excelencia.

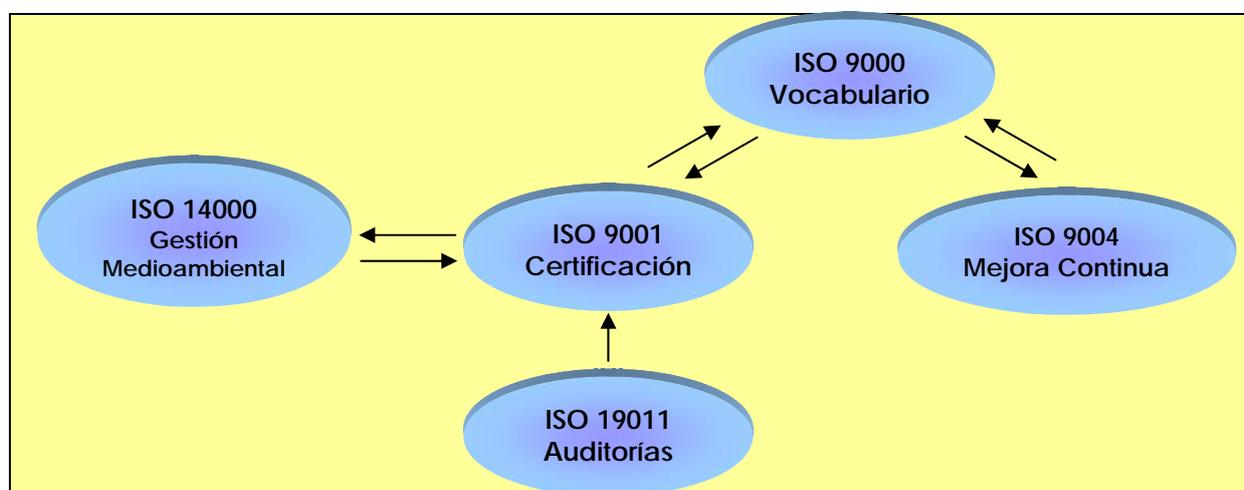


Figura 8. LA FAMILIA DE NORMAS ISO 9000:2000.

Las normas ISO 9000:2000 indican que el objetivo es el logro de la satisfacción de las partes interesadas, siendo éstas: directivos, gestores, trabajadores, proveedores, técnicos, usuarios-deportistas y sociedad en general. Para ello se establecen requerimientos de forma que se asegure el logro de objetivos y resultados, tanto económicos como de organización.

Según AENOR (2000), “la versión actual es fruto de la aplicación de los criterios de revisión descritos en las propias normas, partiendo de una consulta en profundidad a 1.120 organizaciones de más de 40 países e identificando las necesidades y expectativas de los usuarios durante los últimos años de aplicación”.

Tal como afirma Senlle (2002), para determinar la relevancia del alcance y el significado de este sistema de gestión de la implantación de la calidad se debe considerar que:

“Las normas ISO de la serie 9000 componen una familia que marca las directrices para garantizar una gestión controlada a la vez que rentable. Si al aplicar la norma se cumplen estos objetivos, las organizaciones podrán: asegurar el futuro, obtener mejores beneficios, ser más rentables, asegurar el crecimiento, lograr resultados deportivos, tener prestigio y lograr más satisfacción para los usuarios deportistas”.

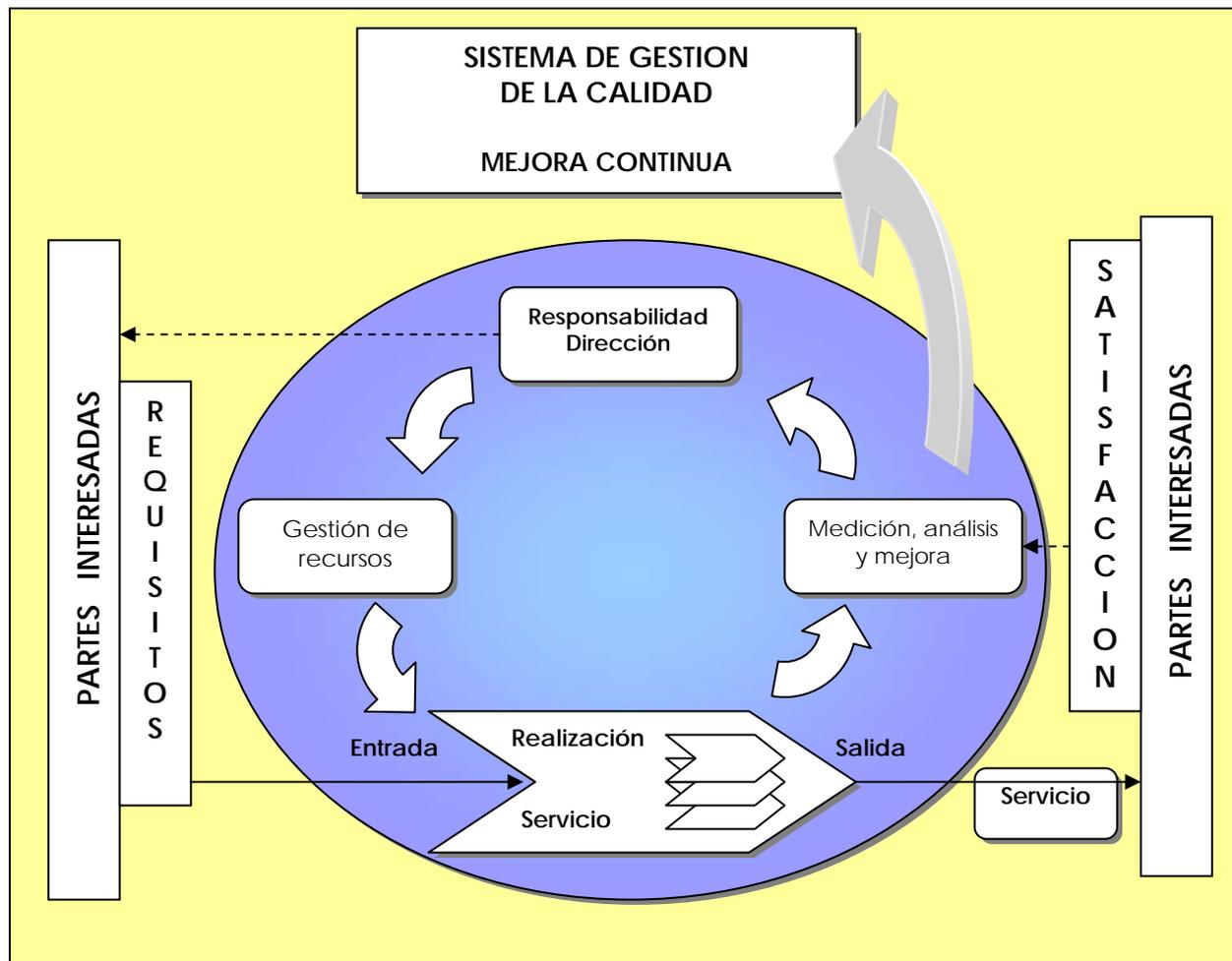
Hay dos bases sobre las que se apoya la utilización de estas normas para una buena gestión: el tratamiento de los procesos y el de las personas. Las normas ISO de la serie 2000 indican claramente que se deben gestionar procesos y competencias. Los procesos representan la forma y el tiempo de hacer las cosas. Las competencias son el conjunto de conocimientos, actitudes, experiencias y habilidades necesarias para desempeñar un determinado cargo o función.

En la norma ISO 9000:2000 se definen los ocho principios de gestión de la calidad sobre los que se ha construido que “pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora del desempeño”.

Estos principios establecidos, que engloban los aspectos más relevantes en la gestión de una organización, están recogidos en la norma y son los siguientes:

1. Enfoque al cliente.
2. Liderazgo.
3. Participación del personal.
4. Enfoque basado en procesos..
5. Enfoque de sistema para la gestión.
6. Mejora continua.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Estos principios, junto con los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad, constituyen el sustento teórico y conceptual de la norma ISO.



Fuente: Norma ISO 9001:2000.

Figura 9. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD GENÉRICO.

El modelo de orientación a procesos que aparece en la figura 3.4, ilustra un sistema genérico de gestión de la calidad.

Para Senlle (2000) “sorprendentemente muchos directivos que creen en un principio que implantar la calidad es muy difícil, al iniciar el proceso se dan cuenta que muchos de los requerimientos de la norma ya los cumplen porque la calidad es cuestión de lógica, sencillez, economía y buena gestión”.

Las normas indican unos requisitos que son recomendaciones para realizar con eficacia y controlar los procesos de la organización. Si se pretende que la organización sea certificada, debe demostrar ante una organización acreditada que cumple estos requisitos.

Según Deming (1989), el cumplimiento de las normas se basa principalmente en una metodología de trabajo, para la calidad en los procedimientos, que es la siguiente:

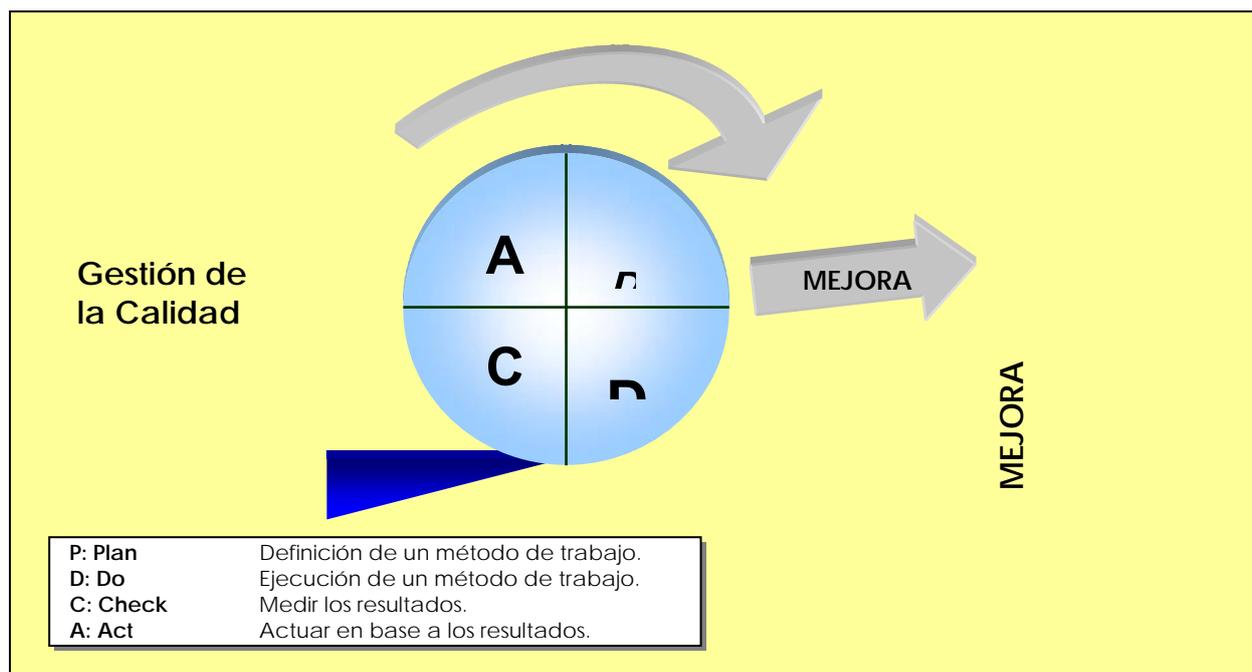
1. Definición de un método de trabajo. Los procesos de la organización deportiva se deben realizar siempre de la misma manera para evitar resultados diferentes de los esperados. Para definir correctamente los métodos de trabajo es importante contar con un claro concepto de lo que son y lo que deberían ser los procesos que existen en la organización. Después de establecer los procesos de la organización se deben definir los procedimientos (forma definida y concreta de realizar un proceso) y documentarlos. En estos procedimientos también se incluyen las responsabilidades

críticas que intervienen, es decir, las responsabilidades del personal, que influyen de una manera directa en la realización de los procesos. Los procedimientos documentados constituyen la formalización del sistema de calidad.

2. Ejecución del método de trabajo. Primero se debe determinar si los medios materiales, humanos y económicos son los necesarios para ejecutar los procedimientos. Una vez definido un método de trabajo en los procedimientos, el sistema de calidad también debe asegurar que se cumplen los requisitos que en ellos se han previsto.

3. Medir los resultados. Un sistema de calidad no es completo si no lleva inherente el concepto de mejora. Después de definir y ejecutar un método de trabajo, debemos ver cuáles han sido los resultados y actuar en base a ellos. Los procesos se deberán controlar para verificar que cumplen con los requisitos que hemos definido inicialmente. También se debe comprobar si los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos previstos.

4. Actuar en base a resultados. Con los resultados obtenidos se analiza la información, lo que servirá de base para introducir cambios en el sistema de calidad que supongan mejoras. Este análisis puede ayudar a definir nuevos objetivos de la organización y ajustar los ya existentes.



Fuente: Ciclo de Shewhart (PDCA).

Figura 10. LOS CICLOS DE MEJORA CONTINUA O BUCLE DE CALIDAD.

En este bucle está contenida la filosofía de los sistemas de gestión de la calidad: la realimentación constante de datos que sirve para la mejora continua del sistema, cuyos puntos clave son:

1. Cumplimiento de requisitos.
2. Definición de un método de trabajo.
3. Ejecución de un método de trabajo.
4. Medida.

5. Actuar en base a los resultados.

Desde el punto de vista de subsistencia en un mercado deportivo es importante considerar la afirmación que hace Senlle (1993): “Sin clientes satisfechos, no hay futuro para las organizaciones de todo tipo que componen la sociedad”.

Estas normas no son sistemas estancos dentro de una organización y plantean un punto de vista integrador y global de la gestión deportiva.

Otra de las posibilidades que puede alternarse con las normas ISO 9000:2000, sin importar el sector, el tamaño, la estructura o la madurez de las organizaciones deportivas, es el modelo EFQM de Excelencia. Ésta es una herramienta práctica para ayudar a las organizaciones deportivas, midiendo por medio de una autoevaluación dónde se encuentran en su camino hacia la excelencia.

5.2. El modelo EFQM de Excelencia

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM)⁶ es una organización sin ánimo de lucro y creada en 1988 por catorce empresas europeas que tenían una madurez de gestión, eran líderes mundiales, gestionaban la calidad y esperaban crear un modelo que les permitiera avanzar por la excelencia. El modelo europeo EFQM intenta que las organizaciones deportivas mejoren la calidad de los servicios que ofrecen a sus usuarios adoptando principios y prácticas de la mejora continua, entre ellas la adaptación a los cambios tecnológicos y la incorporación del gobierno corporativo.

Es un organismo que actúa en el ámbito europeo, pero de difusión mundial, el cual ha diseñado un sistema de gestión con un alto nivel de exigencia. Se caracteriza por la concesión de un premio a la empresa que demuestre logros concretos mediante la aplicación del modelo.

En enero de 2000 la EFQM contaba ya con más de 800 miembros de la mayoría de los países de Europa y sectores empresariales. Además de ser la propietaria del modelo EFQM de Excelencia⁷ y de gestionar el Premio Europeo a la Calidad, ofrece todo un abanico de servicios a sus miembros.

En su apartado sobre conceptos fundamentales se hace referencia a que el modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo (no se adquiere un derecho para siempre) basado en nueve criterios. Éstos son, por una parte, resultados conseguidos por la entidad (satisfacción del personal, satisfacción del cliente, impacto social y resultado del negocio) y

⁶ Es la encargada de gestionar el Premio Europeo a la Calidad que se entregó por primera vez en 1992 como mecanismo de reconocimiento a las organizaciones más destacadas y como forma de difundir las mejores prácticas existentes en el ámbito europeo. El Club Gestión de Calidad es el representante en exclusiva en España de la EFQM. Es una organización sin ánimo de lucro que se creó en 1991 por los presidentes de 21 empresas españolas.

⁷ En este modelo el concepto de excelencia es entendido como el modo sobresaliente de gestionar la organización y obtener resultados.

por otra, los agentes, que es el modo como se han conseguido estos resultados (liderazgo, gestión del personal, política y estrategia, recursos y procesos). Son los que deben utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia.

El modelo es revisado por la EFQM de forma periódica con la finalidad de mantenerlo actualizado de acuerdo con las últimas tendencias en gestión. La última versión del modelo es la que entró en vigor en el año 2003.

El modelo EFQM de Excelencia basa la fundamentación de su sistema de gestión en la siguiente premisa:

“La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales”.

Se trata de un modelo de aplicación continua en el que cada uno de sus 9 elementos (criterios) se desglosan en un cierto número de subcriterios, pudiendo utilizarse de forma independiente o conjunta. Estos subcriterios se evalúan y ponderan para determinar el progreso de la organización hacia la excelencia

La base del modelo es la autoevaluación, entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia empresarial (normalmente una organización puntera). Aunque la autoevaluación suele ser aplicada al conjunto de la organización, también puede evaluarse un departamento, unidad o servicio de forma aislada. La autoevaluación permite a las organizaciones identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y, a su equipo directivo, reconocer las carencias más significativas de tal modo que estén capacitados para sugerir planes de acción con los que fortalecerse.

No hay línea final en la búsqueda del modelo de gestión EFQM ya que es un proceso de mejora constante debido a que:

- Las necesidades y las expectativas de los usuarios cambian continuamente.
- Hay siempre aspectos de eficacia y eficiencia que una organización deportiva puede mejorar.

Para aplicar el modelo a las organizaciones deportivas, éstas debieran partir de:

- Aceptar la necesidad de mejorar continuamente.
- Conformidad con la revisión y la puesta en marcha de acciones regulares.
- Honradez y proactividad.
- Un deseo de aprender de otros.

Desde 1992 se viene publicando el denominado modelo EFQM de Excelencia como modelo de referencia para ayudar a las organizaciones en su proceso de mejora ya que, tal y como se señala en la propia redacción del modelo, todas las organizaciones, con independencia del tipo, sector, tamaño, estructura o madurez en calidad, necesitan un sistema de gestión apropiado si quieren tener éxito. Existe un único modelo EFQM con tres versiones: grandes, pequeñas y medianas empresas, sector público y organizaciones del voluntariado.

Senlle (2002), afirma que “los diferentes agentes deportivos, y en especial la Administración pública, pueden introducir el modelo EFQM como marco de referencia en la gestión de las organizaciones deportivas, adoptando el modelo EFQM y cuidando los nueve criterios del modelo, ya que les ayudará a planificar, desarrollar, evaluar y revisar adecuadamente todo el trabajo que realizan, mejorando la eficacia y eficiencia y consiguiendo la satisfacción de los clientes internos y externos”.

Desde el punto de vista metodológico la aplicación del modelo se basa en los ciclos de mejora continua, lo que la propia EFQM denomina "Esquema lógico REDER", formado por cuatro elementos cuya aplicación obliga a la organización a:

- Determinar los resultados, es decir, logros que la organización quiere alcanzar y que se recogen en los criterios relativos a ellos.
- Planificar y desarrollar una serie de enfoques. Se refiere al planteamiento que la organización hace de los contenidos que se describen en cada criterio o agente facilitador, destacando que estén sólidamente fundamentados e integrados.
- Desplegar los enfoques de manera sistemática. Abarca cómo y en qué medida el enfoque es puesto en práctica por la organización de forma sistemática.
- Evaluar y revisar los enfoques utilizados. Incluye el estudio de la información disponible basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje.

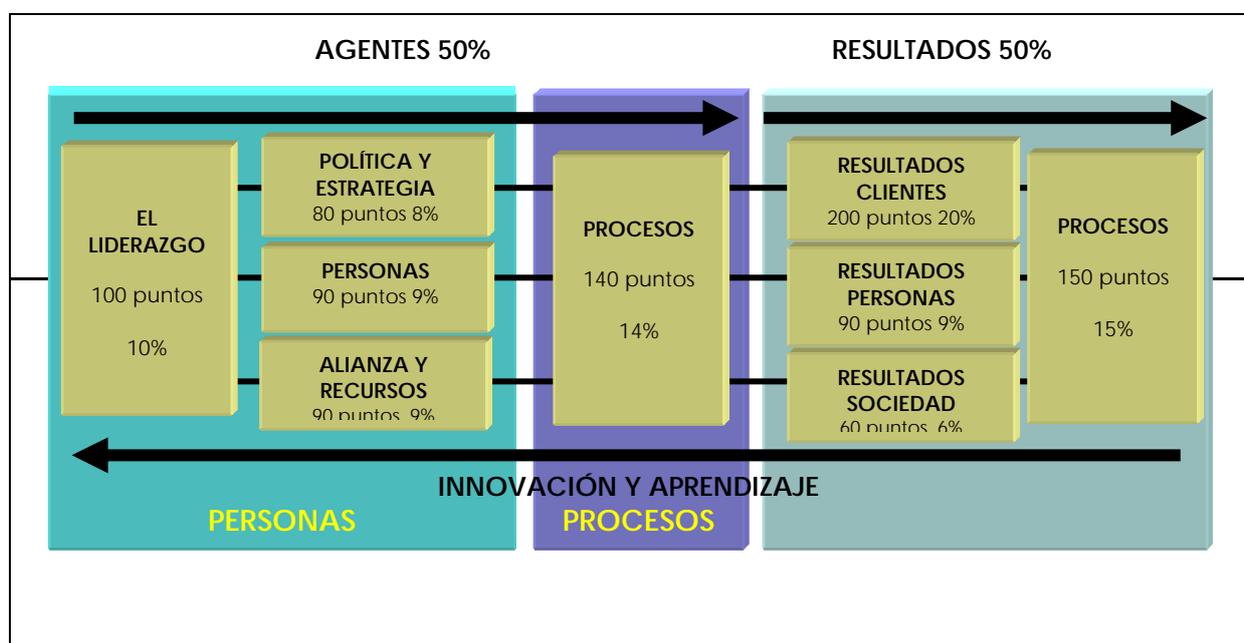


Figura 11. ESTRUCTURA DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA (1999).

Todos estos elementos están relacionados entre sí donde los resultados de mejora con respecto al rendimiento de la organización, los usuarios-clientes, las personas y la sociedad se logran mediante el liderazgo, la estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos en todos los procesos.

La aplicación de este modelo puede significar una serie de ventajas en el camino hacia la excelencia, como son las siguientes:

1. Sirve como referencia a organizaciones que pueden definir su visión y las metas para el futuro de una manera tangible y medible.
2. Permite analizar la estructura del modelo y la relación entre criterios agentes y resultados.
3. Es una herramienta de diagnóstico para determinar el estado actual de la organización a través de una autoevaluación.
4. Ayuda a identificar las ventajas de los diferentes enfoques para realizar la autoevaluación.

La autoevaluación es el método por el que se define el estado de la organización y en el que se basa el sistema.

Es una evaluación global, sistemática y regular de las actividades y resultados de una organización comparados con un modelo EFQM de Excelencia. También es una parte integral del proceso de mejora continua.

Las finalidades de la evaluación son: reflejar los puntos fuertes y áreas de mejora, puntuar la organización y compararla con otras; también sirve de base para la estrategia y los planes futuros de cualquier organización deportiva. EFQM cree que el proceso de la autoevaluación es un catalizador para conducir a la mejora. La definición del modelo EFQM de la autoevaluación es:

”La autovaloración es una revisión comprensiva, sistemática y regular de las actividades de una organización y los resultados referidos contra el modelo de la excelencia de EFQM. El proceso de la autovaloración permite que la organización discierna claramente sus fuerzas y las áreas en las que las mejoras pueden ser llevadas a cabo y culmina en las acciones previstas de la mejora que entonces se supervisan para el progreso”.

La autoevaluación tiene aplicabilidad amplia a las organizaciones grandes y pequeñas, tanto en el sector público como en el privado. Las organizaciones deportivas pueden utilizar cada vez más las posibilidades de la autoevaluación como parte de su proceso de la planificación. Se contesta a un cuestionario que refleja los principales aspectos de cada criterio.

En función de la puntuación obtenida por la organización en cada uno de los apartados una entidad acreditada puede otorgar a la organización un sello de excelencia⁸ que según la EFQM (1999):

“Es el reconocimiento externo a la evaluación positiva de mejora continua, según el modelo EFQM, creando una motivación al esfuerzo de la organización”.

Según Membrado (1999), este sistema de gestión presenta una serie de cambios e innovaciones:

⁸ Consiste en un certificado que emite una entidad con capacidad para acreditar (la más conocida probablemente sea AENOR, aunque hay más), que avala que los procedimientos están controlados y se garantiza una calidad. En función de la puntuación este sello también tiene una catalogación.

1. Considera la calidad como un enfoque integrador de todas las actividades y personas de la organización.
2. Optimiza los recursos al extender el control de la calidad no sólo al producto final sino a todas las funciones de la organización.
3. Implanta el concepto de cliente interno, desde la consideración de que es aquel que recibe el resultado del trabajo de otra persona o suministrador interno.
4. Amplía la cadena de valor para acoger desde las consideraciones anteriores a proveedores, intermediarios, comerciales y clientes externos.
5. La calidad es responsabilidad de todos los integrantes de la organización y no sólo del personal especialista del departamento.
6. Trae a un primer plano la calidad en la gestión y en el trabajo del personal.

Los principios de la calidad en los que se basa el modelo EFQM son:

- Orientación al usuario.
- Compromiso con el personal.
- Dar responsabilidades.
- Gestión por Procesos.
- Prevención y Mejora Continua.

La aplicación de estos principios se estructura en el siguiente esquema que representa el modelo, con los criterios agentes y los criterios resultados, con la puntuación máxima que puede conseguirse y el porcentaje de representatividad.

Para hacernos una idea de las implicaciones de adoptar este modelo de gestión podemos considerar la afirmación que hace Marqués (2003), en la que considera que “la Calidad Total o Excelencia supone un salto cualitativo en la gestión de la calidad, entendiéndola como una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una forma equilibrada las necesidades y expectativas de los clientes, los empleados, la sociedad y todas las partes interesadas, e implica que la totalidad de dicha organización esté orientada hacia la consecución de la máxima calidad en sus productos y/o servicios y de la máxima eficacia en sus procesos”.

5.3. Los modelos más empleados en el sector deportivo

No existe una fórmula idónea para elegir un modelo u otro. La convivencia de las normas ISO y el modelo EFQM es total, ambos incorporan directrices y recomendaciones por lo que su aplicación puede ser de forma exitosa.

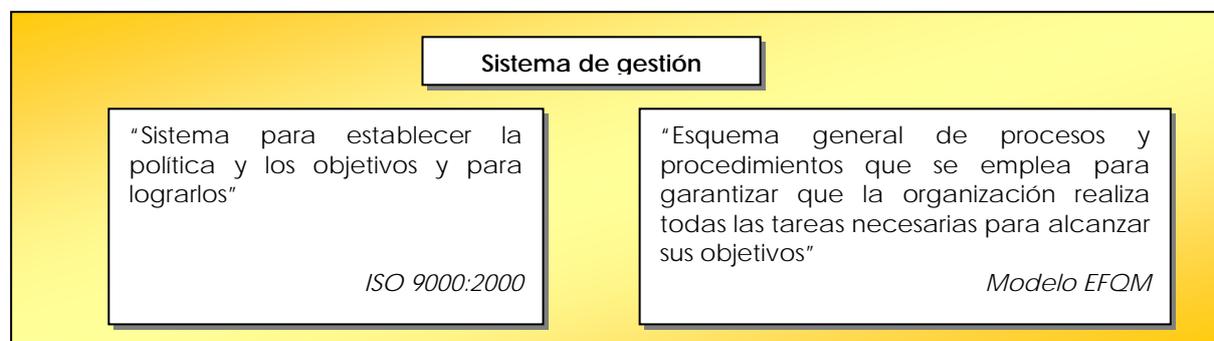


Figura 12. DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN EN AMBOS MODELOS.

En la bibliografía existente no hay una definición clara de emplear un sistema u otro, pero lo que es evidente es que existe un paralelismo entre los conceptos fundamentales de la excelencia y los principios de gestión de la calidad de las normas ISO 9000.

Se han tratado de exponer los sistemas de gestión más importantes y que están vigentes en la actualidad, con la intención de que los conozcan todos aquellos que pretendan adentrarse en el camino hacia la calidad y la mejora continua.

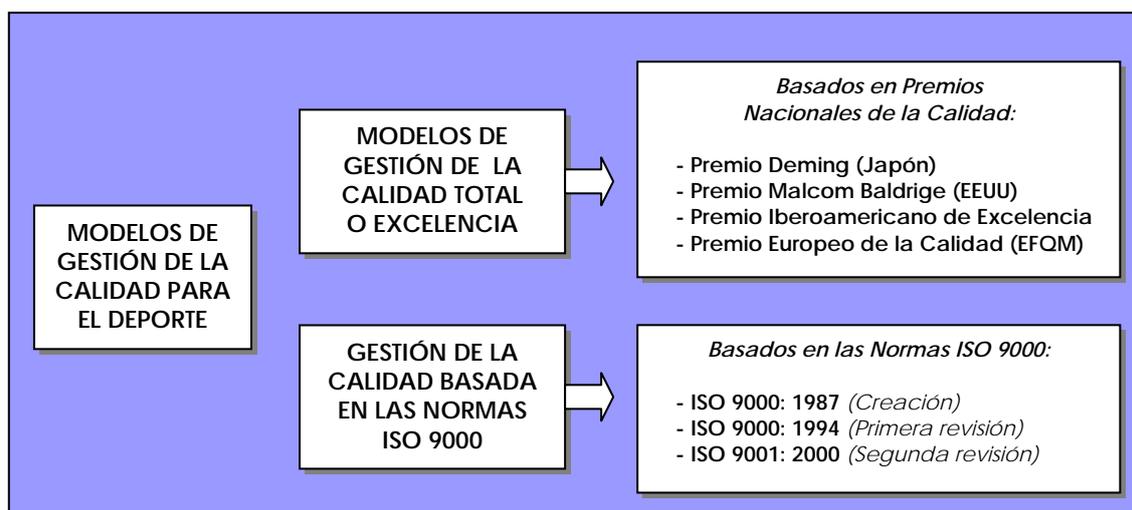


Figura 13. MODELOS Y SISTEMA DE GESTIÓN BASADOS EN LA CALIDAD.

La decisión de adoptar un modelo de gestión u otro requerirá una profunda reflexión y análisis de la situación particular de cada organización. Aquí se pretende mostrar las posibilidades que existen, intentando comparar y analizar sus *pros* y sus *contras* de una manera objetiva. Pero a la hora de establecer un plan de calidad deben ser los responsables de cada organización los que se decanten por uno de estos modelos en su intento por avanzar hacia la excelencia.

Evaluar los estándares de calidad a través de los modelos establecidos, o por medio de cualquier otra fórmula, permite analizar la oferta de actividades y la gestión llevada a cabo para saber cómo se desarrollan todos los procesos necesarios para prestar buenos servicios. Esto va a servir para identificar, analizar y evaluar los factores, problemas y opciones que se pueden plantear en una organización deportiva.

Será un elemento clave para que la organización pueda conocer y anticiparse con garantías de éxito a las demandas que plantea el sector y tomar las decisiones más adecuadas en un campo que cambia de manera rápida y donde los usuarios son cada vez más exigentes.

- Conocimiento, referido a ubicar y comprender de manera precisa las características y necesidades del entorno y de los agentes que afectan a la organización.
- Anticipación, en cuanto al conocimiento de una información que permite prever las necesidades del sector en un futuro o, por lo menos, realizar acciones de mejora en caso de que se consideren necesarias.
- Toma de decisiones para conseguir los objetivos perseguidos basándonos en el conocimiento del entorno y en la anticipación a los hechos o a los cambios.

Según Barker (1992), “para poder estar en el siglo XXI toda organización deportiva con o sin ánimo de lucro deberá cumplir tres requisitos clave, que son: anticipación, innovación y excelencia”.

- Anticipación significa ser proactivo en lugar de reactivo o pasivo. Los cambios se suceden cada vez a mayor velocidad, por lo cual no basta con reaccionar frente a ellos, es imprescindible anticiparse.
El cambio es un fenómeno natural evolutivo que se manifiesta en toda institución debido a situaciones de transformación del entorno.
- Innovación significa ser creativo. La creatividad es un requisito favorable en cualquier gestión del deporte.
Se entiende por creatividad la capacidad de pensar, producir y actuar de forma innovadora o novedosa en el campo intelectual, artístico, productivo o tecnológico.
- Excelencia significa ser obsesivo con la calidad. Tener en cuenta la satisfacción del usuario y buscar superar sus expectativas.

París (2003), expone que la calidad constituye un elemento estratégico a considerar por las organizaciones deportivas para el siglo XXI y afirma que:

“En el sector público sólo un cambio radical en los servicios deportivos garantizará su supervivencia en un momento en el que los recursos públicos destinados al deporte van a ir progresivamente sustituyéndose, en muchos casos, por servicios más necesarios y demandados por la sociedad. Sólo la calidad puede salvar al deporte como servicio público”.

Sobre estos aspectos Bellido (1999), destaca los que son imprescindibles en todo sistema de calidad. Se engloban en torno a cuatro pilares básicos, que son:

- Convencimiento de la dirección.
- Formación y adiestramiento.
- Control del proceso de prestación del servicio.
- Mejora continua.

Esto implica un cambio y con frecuencia surge una resistencia al mismo en las organizaciones deportivas. Normalmente se debe a que el trabajo diario impide detectar la necesidad de tener una visión de futuro.

Los responsables políticos y los gestores deportivos están tan inmersos en los problemas inmediatos que les dificulta tener la capacidad de abordar el futuro y reflexionar seriamente sobre el mismo.

En referencia a estas resistencias Ander-Egg (1987), afirma que “las urgencias suponen, habitualmente, una plaga. Se suele estar tan ocupado con lo que se hace, que se pierde de vista, con demasiada frecuencia, por qué se hace”.

Por tanto, se puede considerar que la aplicación de una gestión de este tipo constituye un reto que puede contribuir a asegurar un futuro en el que se mejoren todos los aspectos implicados en la gestión y prestación de servicios deportivos a los ciudadanos.

Además de estos dos modelos, el uso de algunas herramientas facilita su desarrollo, permiten conocer, satisfacer y sorprender a los distintos grupos de interés y encaminar a la organización hacia la excelencia.

6. HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD PARA FACILITAR LA GESTIÓN DIARIA EN UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

En los años 50 se comenzó a aplicar en Japón herramientas estadísticas de Control de Calidad. Estas herramientas fueron desarrolladas por Shewhart y Deming. Los progresos, en materia de mejora continua de la calidad, se debieron en gran medida, al uso de estas técnicas. Fue el profesor Ishikawa quien extendió su utilización en las industrias manufactureras de su país, en los años 60, acuñando la expresión de siete herramientas para el control de la calidad.

Estas herramientas pueden ser descritas genéricamente como “métodos para la mejora continua y la solución de problemas”. Consisten en técnicas gráficas que ayudan a comprender los procesos de trabajo de las organizaciones para promover su mejoramiento. Son de creación occidental, excepto el diagrama causa-efecto que fue ideado por Ishikawa.

El éxito de estas técnicas radica en la capacidad que han demostrado para ser aplicadas en un amplio conjunto de problemas, desde el control de calidad hasta las áreas de producción, marketing y administración. Las organizaciones de servicios también son susceptibles de aplicarlas, aunque su uso comenzara en el ámbito industrial.

Estas técnicas pueden ser manejadas por personas con una formación media, lo que ha hecho que sean la base de las estrategias de resolución de problemas en los círculos de calidad y, en general, en los equipos de trabajo conformados para acometer mejoras en actividades y procesos.

Además de las siete herramientas clásicas de la calidad, existe un considerable número de técnicas dirigidas a la comprensión de situaciones complejas, la identificación de oportunidades de mejora y el desarrollo de planes de implantación. En buena medida, están indicadas especialmente en la fase de planificación, del círculo de mejora permanente PDCA. Es un ciclo de cuatro fases PDCA (Plan, Do, Check, Act, *en castellano* Planificar, Ejecutar, Verificar y Actuar). Este ciclo de mejora se debe desarrollar: definiendo un método de trabajo, ejecutándolo, midiendo los resultados y actuando en base a ellos. La aplicación de este ciclo de mejora en todas las actividades de su gestión deberá permitir incrementar los resultados de de forma sustancial.

La realidad del deporte y de su gestión plantea incorporar nuevos elemento y herramientas que ayuden a que la calidad sea efectiva si se trabaja desde distintas perspectivas. Esta realidad requiere de la aportación de todos los agentes que intervienen en la prestación de servicios deportivos. Por un lado, los responsables y gestores, el personal de mantenimiento, los monitores y profesores o el personal de administración. Por otro, los clientes o usuarios como beneficiarios de dichos servicios. Unos y otros pueden aportar mejoras a la organización.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 14. BASES PARA CREAR VALOR DIFERENCIAL COMO ORGANIZACIÓN.

Las herramientas que se exponen están orientadas a favorecer el desarrollo de la calidad y a contribuir a la mejora continua en una organización deportiva. Constituyen un importante apoyo en los procesos de gestión basados en la calidad. No son las únicas, ni pretenden mostrarse como las mejores. Son una muestra de posibles instrumentos a emplear que pueden fortalecer y desarrollar las estrategias de gestión anteriores. Algunas de las herramientas que aquí se muestran han sido tratadas con mayor profundidad en Dorado, A. y Gallardo, L. (2005).

Se hace un planteamiento desde varias perspectivas, ya que consideramos que todas las organizaciones tienen que desarrollarse en varias dimensiones. Se ha realizado una distinción entre las herramientas de uso interno, que hacen referencia a una visión más corta, más íntima, de la organización; y las de uso externo, que tratan de mirar hacia afuera con una función mayor de expansión.

Se ha realizado una diferenciación de las herramientas en función de la orientación en la que se pueden realizar mejoras y de la orientación interna o externa, distinguiendo las siguientes:

- A nivel interno, las que se pueden utilizar para mejorar como organización de manera global (principalmente desde el equipo de dirección) y las orientadas a mejorar el trabajo, capacitación y funcionamiento interno de los empleados.
- A nivel externo, las orientadas a mejorar la satisfacción de los clientes y su fidelización. También se han incluido otras herramientas que se han considerado de interés para obtener mejoras en la prestación de servicios a los usuarios.

Cuadro 1. Resumen de las herramientas de gestión para la calidad.

MEJORA CONTINUA	Análisis de la realidad		Planificación y gestión	Control, y seguimiento <i>Evaluación de los procesos y reorientación para la mejora.</i>
...como ORGANIZACIÓN	DAFO	Diagnóstico interno <i>Debilidades/Fortalezas</i>	CUADRO DE MANDOS INTEGRAL BENCHMARKING	
		Diagnóstico externo <i>Amenazas/Oportunidades</i>		
...con los TRABAJADORES	...clima laboral	ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN A LOS TRABAJADORES	MANUAL DE CALIDAD GRUPOS DE MEJORA	TALLERES DE FORMACIÓN INTERNA: TRAINING TEAM
...con los CLIENTES-USUARIOS	...satisfacción con la calidad del servicio	ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN A LOS USUARIOS-CLIENTES	...compromiso CARTAS DE SERVICIOS	...gestión del "error" SISTEMA DE QUEJAS, SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES
...otros			MODELOS ECONOMÉTRICOS	OFICINA VIRTUAL

Fuente: Elaboración propia.

Cualquiera de estas herramientas puede ser buena para mejorar la calidad, si se utiliza de la forma y en el contexto adecuado. Es decir, estas herramientas para la gestión pueden resultar inútiles en sí mismas, el éxito depende del uso que se haga de ellas.

6.1. Las herramientas internas para la calidad

Debemos distinguir entre las orientadas a mejorar como organización de una manera global, que están indicadas para el uso por la dirección de la organización, como son: la matriz DAFO, el cuadro de mandos integral y el benchmarking.

Por otro lado, se han distinguido las orientadas para la mejora de todos los empleados de la organización, como son: encuestas de satisfacción a los trabajadores, el manual de calidad, los grupos de mejora y la formación interna a través del Training team.

6.1.1. Organización

a) Elaboración de un diagnóstico a través de la *Matriz DAFO*

Es una herramienta que facilita elaborar un diagnóstico a través del conocimiento de sus puntos fuertes y débiles para averiguar en qué aspectos se debe mejorar. Es un estudio de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO). Este instrumento de análisis está referido a un estudio del entorno y del conocimiento interno de la organización.

- Las *debilidades* se refieren a las circunstancias internas que suponen una desventaja real o potencial frente a otras organizaciones.

- Las *fortalezas* son los factores internos que ayudarán al logro de los objetivos propuestos, constituyen ventajas frente al resto de entidades.
- Las *amenazas* son elementos externos que hacen referencia a riesgos previsibles o situaciones actuales que de seguir así pueden provocar perjuicios a la organización.
- Las *oportunidades* son factores externos, del entorno, que facilitan el logro de los objetivos planteados y pueden suponer un valor añadido frente al resto. En ocasiones pueden coincidir con necesidades insatisfechas en el sector deportivo.

Este análisis del sistema de gestión permite organizar la información de la situación actual de la entidad y mostrar de forma sistematizada los factores más importantes para aprovechar las oportunidades detectadas y preparar a la organización contra las amenazas, conociendo sus debilidades y fortalezas.

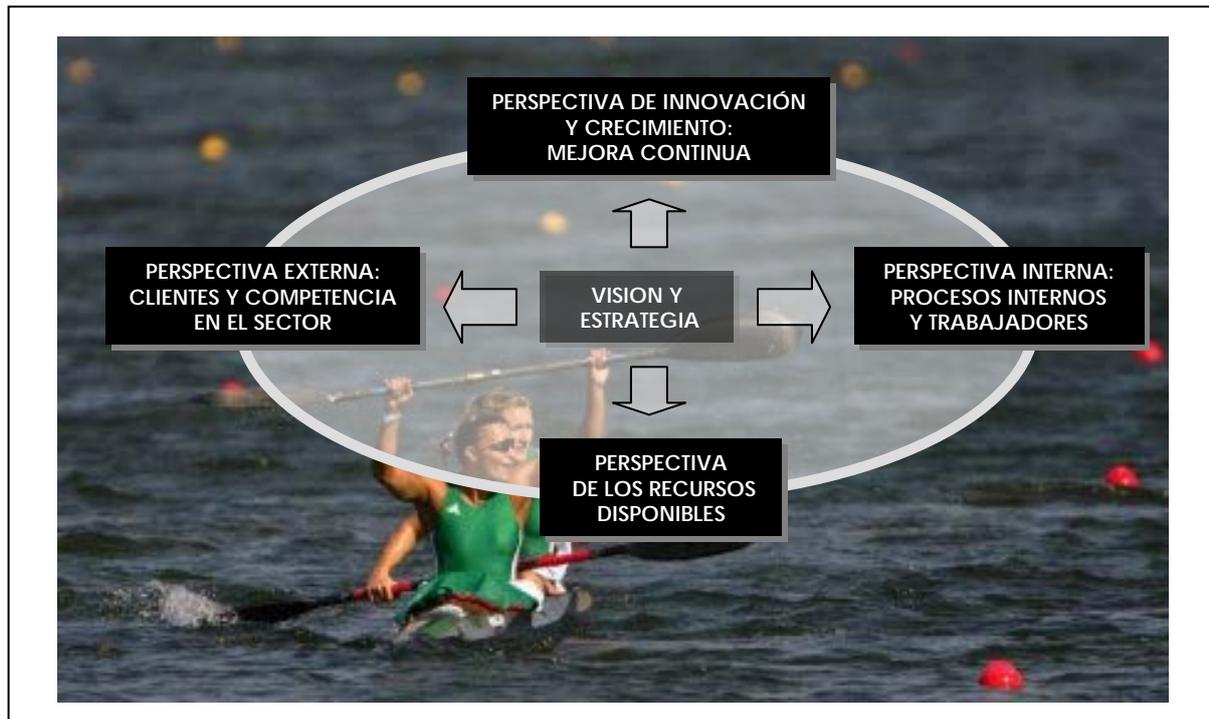
Es un instrumento que permite definir y valorar las estrategias de acción y sus posibles consecuencias en base a los aspectos recogidos en la matriz. Facilita la toma de decisiones en base a datos e indicadores fiables, lo cual posibilita que se produzca de manera correcta.

b) Dirigir la organización y su plan de trabajo a través del *Cuadro de mando integral*

Para el desarrollo de un plan de trabajo y un control operativo es necesario tener varias perspectivas de la organización, con indicadores de cada una de ellas, que faciliten una visión global. Una de las herramientas más prácticas es el cuadro de mandos. Es un instrumento que recoge de forma sintética y sistematizada la información más relevante sobre la gestión, la realización de acciones y el cumplimiento de los objetivos con la finalidad de ser utilizada por los gestores deportivos para la toma de decisiones.

Es como un tablero de control, un panel de mandos que permite analizar e identificar rápidamente y desde diferentes perspectivas los indicadores clave y los aspectos más importantes de la gestión de una manera integral. Es una herramienta para facilitar la toma de decisiones en base a los aspectos más relevantes de la organización. El cuadro de mandos permite conocer los aspectos cualitativos y cuantitativos más importantes de la gestión que se está realizando.

Resulta interesante su uso para comparar la gestión realizada con los objetivos que se habían propuesto. Según Kaplan y Norton (1997), los autores que más han profundizado en este instrumento, el cuadro de mando “*pretende el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la entidad*”.



Fuente: Adaptación de Kaplan y Norton

Figura 15. PERSPECTIVAS NECESARIAS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Esta herramienta de seguimiento y control permite observar el rendimiento de la gestión con unos indicadores clave bien definidos y actuar en base a las desviaciones producidas. Es un instrumento que permite monitorizar y gestionar el despliegue estratégico de la organización de una manera rápida y sintética.

c) El *Benchmarking* como fórmula para cuestionar la estrategia

Es una palabra inglesa que se puede traducir como “emulación” y consiste en la búsqueda continua y sistemática de “las mejores prácticas” que permitan, al aplicarlas de manera adaptada a una organización, mejorar el nivel de competencia. El benchmarking es aplicable a cualquier aspecto de la gestión. Normalmente se parte de comparar resultados y, en función de su análisis, profundizar en el conocimiento de los agentes que los han creado extrayendo conclusiones que se puedan aplicar a la organización.

El benchmarking es una herramienta, eminentemente práctica, destinada a mejorar el desempeño operativo de la organización. Comparar las prácticas de gestión con otras organizaciones permite aprender e identificar otras iniciativas que puedan ser válidas para la entidad. El principio de este instrumento de trabajo consiste en lograr un aprendizaje como organización a partir de semejanzas y diferencias.

Examinar a otros es una forma de estudiar cómo alcanzaron la mejora y ver las posibilidades de su aplicación a nuestra organización. Por lo que resulta muy interesante conocer las mejores prácticas a través del benchmarking o de cualquier otra fórmula, saber qué pasa en el sector y qué es lo que puede suceder. La forma de diferenciarse del resto y ser únicos consiste en conocer qué valor se puede ofrecer que la competencia no será capaz de igualar. Por ejemplo, si la competencia directa compite con precios bajos, debemos competir con un

servicio de calidad. Si competimos con lo mismo que la competencia, al final el valor diferencial que hará que los usuarios se decanten por uno u otro servicio será el precio de la actividad.

Una vez que una organización deportiva identifica sus procesos y determina sus puntos fuertes y débiles en la gestión que desarrolla, estará en disposición de intercambiar experiencias con otras organizaciones similares con el fin de paliar las posibles carencias o defectos que tenga a través de la incorporación de las aportaciones que le hagan. Esto permite identificar y beneficiarse a las organizaciones de los aspectos más destacados en la gestión de otras entidades deportivas.

A través del benchmarking se comparan indicadores y sistemas de gestión diferentes. Es uno de los instrumentos más eficaces para identificar mejoras en nuestra organización a través del análisis de las diferencias con otras similares y con buenos resultados. Ayuda a redefinir las estrategias mejorables y contribuye a aportar un necesario 5-10% de innovación anual. Esto hace que sea un proceso continuo que requiere una actualización constante.

Como con todas las actividades de mejora es preferible comenzar por los aspectos más problemáticos o definir las áreas de trabajo en las que se puede obtener una ventaja máxima. Se identifica: ¿quién es el mejor?, y posteriormente se estudia cómo podemos conseguirlo en nuestra organización. Es preciso estudiar cómo ha mejorado la otra organización.

Para ello debemos identificar “socios” para el benchmarking que sean competitivos y que tengan una realidad similar. Este intercambio de experiencias es una forma de crecer conjuntamente.

Se debe plantear la búsqueda de una ventaja mutua tratando de:

- *definir los campos de interés (puede ser que no interfieran).*
- *plantear las ventajas del intercambio mutuo.*
- *establecer la forma de proporcionar la información en ambas direcciones.*
- *conocer la propia situación y los indicadores que se van a comparar.*
- *identificar las áreas más sensibles.*

La información se utiliza para comparar semejanzas y diferencias y poder así identificar las oportunidades de superación. Solamente supondrá una ventaja después de poner en marcha las acciones de mejora.

6.1.2. Trabajadores

a) Plan de formación interna, el *Training-team* como instrumento para la gestión del conocimiento

La elaboración de un Plan de formación interna propuesta por la organización es una herramienta fundamental para formar a los trabajadores en habilidades en las que consideramos que puede haber carencias. Es una herramienta para facilitar el desarrollo humano y profesional de los trabajadores. Los cursos de formación interna son un

entrenamiento en equipo, Training-team, en los que se pueden compartir experiencias y se pueden fortalecer las relaciones afectivas del grupo.

Para elaborar un plan de formación es necesario hacer un estudio sobre las carencias, necesidades y temas de interés para los trabajadores. Comenzar con temas que motiven a la mayoría de los empleados, donde la formación sea impartida por expertos cualificados, puede ser la forma idónea de comenzar. Una vez que esté consolidada esta forma de actualizar conocimientos se puede animar a algunos empleados a explicar el desarrollo de determinados procesos. En este *entrenamiento en equipo* quizás algunos trabajadores descubran cosas de su organización que no sabían que existían. El formato de estos cursos debe ser corto (un día o una mañana y si es posible con una comida de grupo), con el fin de no obstaculizar el funcionamiento habitual de la entidad.

Además de esta posibilidad, también es aconsejable facilitar los medios y la información para que puedan desarrollar sus capacidades en centros especializados. Hoy en día la oferta es muy extensa y en la mayoría de los casos de una elevada calidad. Se debe animar a los empleados a la realización de esta formación, presencial o a distancia, lo cual repercutirá de un modo importante en el trabajo diario en nuestra organización.

b) Cuestionarios para el análisis del grado de satisfacción del personal y del clima laboral a través de *Encuestas al cliente interno*

Las encuestas a trabajadores permiten descubrir de forma rápida ciertos problemas en el clima laboral de la organización y hacerles frente. Las opiniones que aportan los trabajadores de la organización deportiva son fundamentales para poder tener una visión desde dentro a la hora de plantear nuevas estrategias de gestión.

Plantear cuestiones relacionadas con las expectativas en la organización, su conformidad con las funciones que desempeña, qué es lo que más le gusta y lo que menos, su predisposición a afrontar nuevos retos, las razones por las que dejaría de trabajar en la organización o el grado de compromiso o su satisfacción, son algunas de las cuestiones que pueden definir aspectos clave para conocer la opinión de los empleados.

No es necesario que sean muy extensas. Una hoja con preguntas correctamente formuladas puede ser suficiente. La encuesta para conocer el grado de satisfacción del personal de los trabajadores debe atender a todos los departamentos (mantenimiento, actividades, administración, etc.). Esa información, que puede ser anónima o no, se deberá canalizar por la dirección, que a su vez puede compartirla con los trabajadores y analizar los aspectos que se consideren oportunos.

Los trabajadores son la pieza clave en la organización y deberán estar cuidadosamente atendidos y satisfechos para que su implicación se haga efectiva al máximo.

El empleo de encuestas de este tipo de forma periódica, permite valorar actitudes y percepciones sobre la satisfacción con el trabajo y analizar su evolución. Son unos indicadores muy importantes para el diseño de las políticas deportivas que desarrollemos en nuestra organización.

c) Los grupos de mejora

Son equipos de trabajo, temporales o permanentes, que se proponen la mejora de algún proceso mediante propuestas concretas y realizables en un corto plazo de tiempo. Si tienen carácter temporal suelen estar orientados a mejorar hechos puntuales, mientras que si son permanentes están orientados a optimizar grandes procesos y requieren un seguimiento.

Los integrantes del grupo de trabajo, generalmente son números reducidos de 5 a 10 personas, estudian y analizan los problemas con distintos métodos y técnicas para plantear varias alternativas de solución. Después de llegar a un consenso se proponen las mejores alternativas a los responsables de la entidad deportiva.

La filosofía de estas herramientas de trabajo se basa en que cuanto más cerca se esté del proceso mejores ideas se pueden tener para mejorarlo. Es una forma de trabajo en equipo que permite impulsar determinados aspectos del sistema de gestión basado en la calidad, trabajando por procesos, no por competencias.

En general los grupos de mejora suelen seguir los siguientes pasos:

- Un análisis del problema, en el que se define qué se quiere mejorar.
- La fijación de unos objetivos, especificando qué se pretende conseguir.
- Establecimiento de un calendario para fijar los límites de cuándo se intentará mejorar la situación.
- Con qué indicadores se medirá.

Estos grupos pueden ser implementados en cualquier tipo de organización, por lo que no necesita cambiar la estructura. Lo que varía es la filosofía del trabajo y el enfoque de las relaciones humanas de la organización.

En definitiva, los grupos de trabajo son instrumentos de mejora en los que se aprovecha al máximo el potencial creativo e innovador de los trabajadores de la organización.

d) Elaboración de un *Manual de calidad*

Es un instrumento de uso interno en el que se describe el sistema de calidad, la estructura y la distribución de las funciones. Se deben poner por escrito los procesos la organización, hacer una reflexión sobre los recursos, los medios utilizados y las acciones que se realizan.

El manual debe incluir la política de la calidad adoptada por la organización, los objetivos, la estructura y las acciones más importantes relacionadas con la calidad. Este documento debe estar correctamente distribuido por la organización para que todo el personal pueda conocerlo y utilizarlo.

Es el documento del sistema en el que se establece la declaración de intenciones de la organización. Se considera un documento de mínimos, desarrollándose las sistemáticas de forma más concreta en los procedimientos. Es muy importante que se elabore por personas de la propia organización para que esté adaptado a la misma.

Cuando se implanta un sistema de calidad, se tienen que definir los procesos y actividades de la organización en un sistema documental.

6.2. Las herramientas externas para la calidad

La calidad de una organización deportiva se mide en función del grado en que satisfagan las expectativas y necesidades de los clientes-usuarios, en base a lo cual, la gestión de la calidad debe orientarse al cliente, a la obtención de resultados acordes con lo que ellos esperan y a la mejora continua de la prestación del servicio a partir de la evaluación de los resultados obtenidos en función de las personas a las que van dirigidos. A través del análisis de las conductas y las motivaciones del conjunto de individuos que practican o pueden practicar algún tipo de actividad física o deportiva se pueden determinar las necesidades que conforman la demanda y poder así satisfacerlas.

La satisfacción se convierte en el principal objetivo de la organización que pretenda lograr unos usuarios contentos con el servicio de forma permanente.



Fuente: elaboración propia.

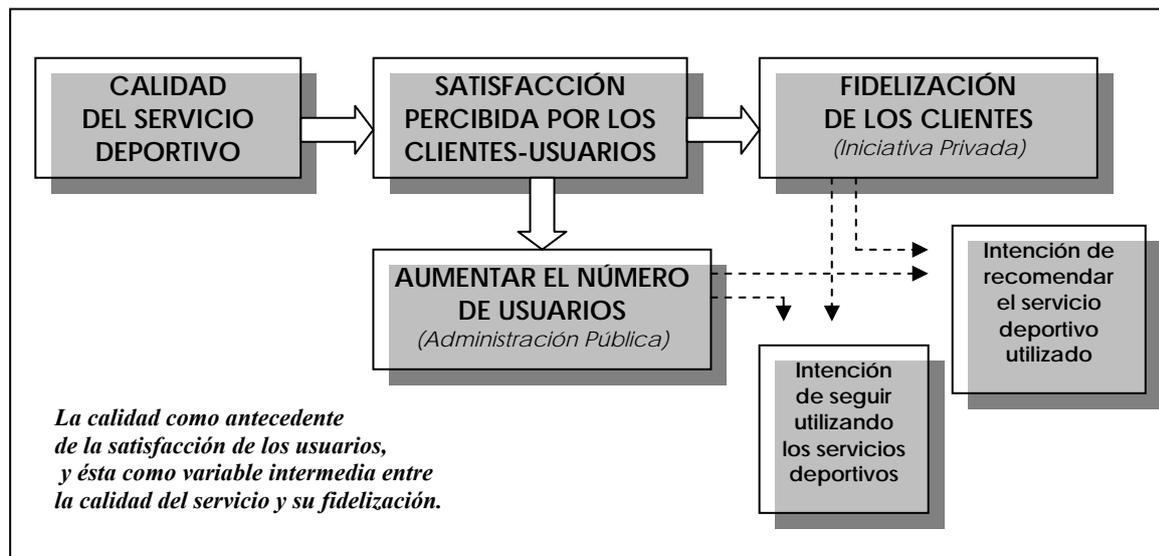
Figura 16. IMPORTANCIA DE QUE LA CALIDAD PROGRAMADA Y LA CALIDAD PERCIBIDA COINCIDAN.

En muchas ocasiones la calidad programada no coincide con la calidad percibida, con la posterior insatisfacción. Desde la organización se puede considerar que se presta una gran calidad en el servicio y los usuarios piensan de manera diferente. Por este motivo se debe realizar un control y seguimiento de los procesos en los que se evalúen las posibles deficiencias en la prestación del servicio.

6.2.1. Los clientes-usuarios de los servicios deportivos

a) Cuestionarios para analizar las expectativas y la percepción de la calidad a través de *Encuestas de satisfacción a los clientes*

En la actualidad parece existir un marcado predominio en la consideración de la calidad del servicio como un antecedente a la satisfacción, implicando ello que ésta actúa como una variable intermedia entre la calidad del servicio deportivo y la fidelidad al mismo.



Fuente: elaboración propia.

Figura 17. COMPORTAMIENTO DEL USUARIO EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DEPORTIVOS.

En la medida en que el usuario está satisfecho, tiene tendencia a volver a utilizar el mismo servicio. El conocimiento del grado de satisfacción, medido a intervalos regulares o de manera casi permanente, se ha convertido en un elemento estratégico esencial para cualquier organización deportiva. Si esta organización es pública, la orientación estará encaminada al incremento de usuarios y su rentabilidad social, mientras que si se refiere al ámbito privado, se intentará lograr una fidelización de los clientes con la consecuente rentabilidad económica.

Para Bouchard *et al.* (1994), “su principal ventaja comparativamente con otros métodos de medida, es que pueden proveer información sobre cada tipo concreto de actividad física, son fáciles de rellenar y puede cuantificarse durante el período medido. En ella se centra la atención sobre la percepción de la calidad desde la perspectiva del usuario de un servicio de deportes”.

Analizar la satisfacción de los usuarios se convierte en un elemento estratégico para las organizaciones deportivas que pretendan anticiparse a las expectativas y cubrirlas de manera razonable. Constituyen un elemento fundamental para desarrollar una buena gestión.

La satisfacción que se percibe sobre la calidad de un servicio deportivo es un concepto complejo, ya que la valoración por parte de los usuarios incorpora un componente subjetivo, que requiere la utilización de varias herramientas para tener una visión global de las relaciones que se producen. Se deben tener al menos dos visiones: una, de las personas que

conozcan los procedimientos de la organización que presta el servicio; y otra, la de los usuarios. Hasta ahora se han expuesto algunos instrumentos que facilitan la visión desde el punto de vista de la organización, pero es más importante conocer esta percepción de la calidad desde el punto de vista de los clientes. La herramienta más importante y más potente son las encuestas de satisfacción.

La construcción de una encuesta de satisfacción se debe iniciar con una definición de los aspectos más importantes que determinan la calidad del servicio. A continuación se debe seguir de un proceso en el que se generen los ítems que componen el instrumento de medida, y después se debe analizar su fiabilidad y validez. En el proceso del desarrollo de un cuestionario se debe determinar cómo se recoge la información procedente del cuestionario. Existen varios formatos de respuestas. Se aconseja el método escalado de Likert (1932), por ser el que ofrece mayores coeficientes de fiabilidad. Al hacer el diseño de las encuestas es muy importante que sean sencillas, operativas y fáciles de rellenar.

En general los modelos de evaluación de la calidad de un servicio para medir la satisfacción de los usuarios tienen como referente las aportaciones desarrolladas por dos escuelas distintas: la nórdica, con Grönroos, y la norteamericana, con Parasuraman, Zeithaml y Berry. En ambos casos se propone el estudio de la calidad de un servicio comparando las expectativas de los usuarios con las cualidades. De los instrumentos empleados para analizar los comportamientos de los clientes de actividades deportivas, aconsejamos la revisión de los siguientes:

- Escala *SERVQUAL* de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), que permite analizar el grado y dirección de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.
- Escala *SERVPERF* propuesta por Cronin y Taylor (1992), que mide únicamente la percepción del resultado del servicio.
- *ACSI* (American Customer Satisfaction Index), de Fornell *et al.* (1996), que mide la calidad de los servicios según la experiencia de las personas que los utilizan.
- *QUEST* desarrollado por Kim y Kim (1995), que se utilizó para centros deportivos.
- Escala *REQUAL* desarrollada por Mackay y Crompton (1990), para los servicios de ocio y recreo.
- Escala *NEPTUNO-1* aportada por Luna-Arocas y Mundina (1998), para el análisis de la satisfacción en escuelas deportivas.

En algunos casos se recoge la información de los clientes al final de la realización de la actividad y en otros en dos momentos diferentes: a priori, sus necesidades, y a posteriori, el grado en que ha conseguido satisfacerlas.

Realizar encuestas de satisfacción permitirá obtener grandes beneficios, entre los que cabe destacar los siguientes:

- Conocer qué aspectos de la organización se están realizando correctamente.
- Saber los que son susceptibles de mejora con la ventaja de conocer cuál es la orientación más adecuada para llevarlos a cabo.
- Determinar si los cambios que se han incorporado han podido conducir a posibles progresos.

b) Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones una forma de seguir mejorando a través de la gestión del “error”

Los errores, bien gestionados, suponen una de las formas inteligentes de conseguir futuros aciertos con los usuarios. Los contratiempos en la gestión son una oportunidad excelente para aprender de ellos y seguir avanzando hacia la mejora continua. Las organizaciones inteligentes que son conscientes de que tienen contratiempos, todos los días emplean algún sistema para gestionar las quejas, sugerencias y reclamaciones, incorporándolo a su gestión.

No se trata sólo de gestionar, sino que desde las organizaciones se debe asumir la responsabilidad de transformar y mejorar con sus decisiones la política deportiva de la entidad para satisfacer los intereses de los usuarios. La organización deportiva debe ser un sistema “vivo” que incluya la voz del usuario y lo haga partícipe y cómplice del servicio (además de ser coautor en la realización del mismo).

Todos los usuarios que abandonan un servicio se llevan consigo un beneficio potencial para el logro de los objetivos, que la organización no podrá obtener. Sin embargo, un usuario permanentemente satisfecho, fiel, es un estupendo instrumento de promoción de la organización deportiva. La identificación de los clientes que realizan actividades con baja frecuencia puede constituir una de las claves para resolver la fidelización al servicio deportivo en un futuro.

Los usuarios tienen una forma distinta de expresar su opinión si están satisfechos o insatisfechos. Así, el porcentaje de personas a las que les contará su experiencia en caso de estar insatisfecho es muy superior al que lo hará en caso de estar satisfecho. Los servicios de muy baja calidad incitan rápidamente a cambiar para la próxima vez.

No se pueden ignorar las quejas o responder a ellas de un modo deficiente. Las quejas se deben gestionar de una manera adecuada y debemos ser conscientes que no todos los clientes se quejan “buscando” una misma solución. Algunos clientes quieren que se solucionen sus disconformidades y se les debe tratar de planear una solución satisfactoria. En otros casos los clientes no buscan una solución inmediata, sino que demandan ser escuchados y que se conozca su problema para sentirse mejor o para que se corrija en un futuro; buscan una compensación de tipo emocional.

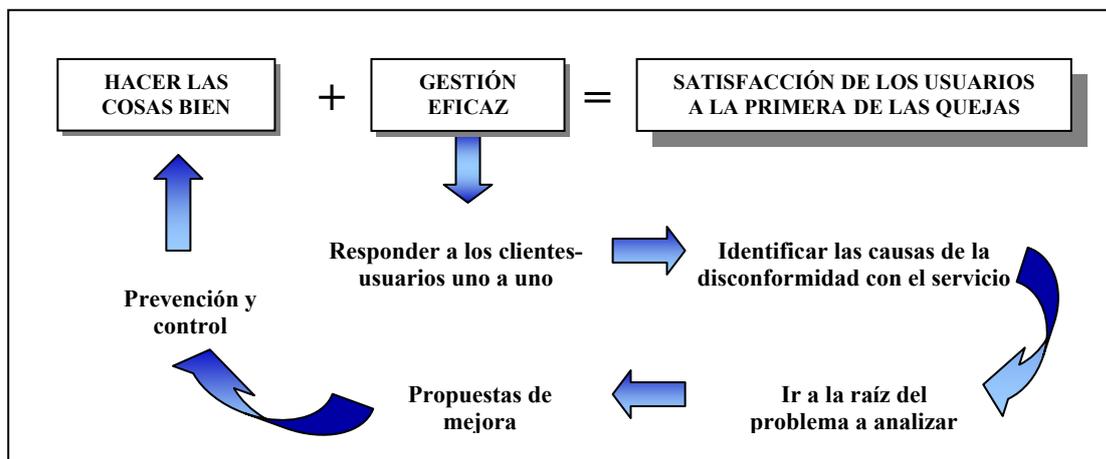
Habrá que mejorar la calidad de los servicios y recoger las demandas a través de algún sistema de atención al usuario para estudiar sus quejas, sugerencias o reclamaciones. Con ello, se debe intentar reducir los posibles motivos que produzcan descontento o insatisfacción.

Ante cualquier opinión de los usuarios se debe agradecer su aportación al proceso de mejora y transmitir que se valora su aportación y se tratará de hacer algo sobre la misma. Si es un fallo en la gestión de la entidad se deberá pedir perdón, corregir la desviación y comprobar si el usuario está conforme y queda satisfecho.

Independientemente del enfoque que se adopte, una fórmula para buscar una satisfacción de manera continuada en los usuarios es facilitar un sistema de atención para recoger las posibles quejas o sugerencias, así como hacer una buena gestión de éstas.

Así, la gestión eficaz de los errores se puede definir como “el arte de buscar soluciones y resolver problemas”.

Una fórmula para tratar las reclamaciones del servicio deportivo puede ser la siguiente:



Fuente: adaptación de Messenguer (2002)

Figura 18. Tratamiento de quejas y reclamaciones en una organización deportiva

La forma de innovar y mejorar en la prestación de servicios no se basa únicamente en seguir haciendo lo que se considera que da resultado hasta el momento, sino que se debe incorporar un tanto por ciento de innovación cada año (puede ser un 5% o un 10%), basándose en las sugerencias y rectificando, para perfeccionar, los motivos de queja por parte de los usuarios.

c) Las *Cartas de servicios*, compromisos de la organización con los clientes

Las cartas de servicios son un instrumento por el que la organización comunica por escrito a los usuarios los compromisos que adquiere durante su prestación. En estos documentos se hacen explícitas las condiciones en las que se va a prestar el servicio deportivo por parte de la organización. En ellos se fijan una serie de estándares de calidad, a través de indicadores, que miden la capacidad para responder a las promesas que establece la organización con indicadores.

Es decir, son compromisos en los que la organización informa públicamente de las características del servicio que ofrece, de la responsabilidad en los niveles de calidad que se compromete a asumir y de los derechos que tienen los clientes que los utilicen. Es una fórmula para fortalecer las relaciones entre los usuarios y la organización.

Cualquier organización deportiva que se plantee un proceso de modernización y de mejora a través de estándares y modelos de calidad deberá plantearse en algún momento la implantación de cartas de servicios que faciliten las relaciones con los usuarios.

El contenido deberá incluir la identificación o área de la organización que presenta la carta, las prestaciones del servicio, las facilidades para utilizarlo, los horarios, las posibilidades para realizar cualquier sugerencia o reclamación o para obtener cualquier otra información que se considere relevante.

Una carta de servicios puede ser elaborada empleando distintas estrategias. No obstante, el método más adecuado quizá sea el basado en el rediseño y mejora de procesos ya que

implicará mayor seguridad en el cumplimiento del compromiso con los clientes-usuarios, algo básico en este tipo de acciones, así como un incremento de la satisfacción de los mismos.

Las cartas de servicios permiten verificar la eficacia de las acciones en la prestación de un servicio. Es la propia organización la encargada de analizar críticamente sus procesos de trabajo, determinar los estándares del servicio, comprobar el grado de adecuación a las necesidades de los usuarios y adoptar las acciones de mejora oportunas. El primer compromiso para incorporar una herramienta de este tipo debe partir de la dirección.

Las cartas de servicios están más cerca de la calidad que se produce en el servicio que de la calidad que percibe el usuario, pero en cualquier caso constituyen un instrumento muy valioso para acercar la organización a estos procesos de mejora continua, ya que ayuda a identificar a los usuarios de un servicio las prestaciones y las posibilidades que se les ofrecen para que se conozcan todo el potencial del que pueden beneficiarse con su utilización.

6.2.2. Otras herramientas

a) Los *modelos econométricos* y sus posibilidades para la simulación de escenarios

Los modelos econométricos permiten la categorización de los elementos del servicio que conducen a una percepción diferencial de la prestación del mismo, tanto positiva como negativa. En esta aproximación se valoran las relaciones que guardan los distintos elementos y dimensiones entre sí, así como con la satisfacción del usuario a la hora de valorar la calidad de un servicio deportivo.

Estos modelos logísticos son muy útiles para los casos en los que se desea predecir la presencia o ausencia de una característica o resultado, según los valores de un conjunto de variables predictoras.

Según James (2002), los modelos econométricos son representaciones abstractas de la realidad para estudiar fenómenos de comportamiento social. Ya que no se pueden construir versiones del mercado del ocio, del mercado laboral, etc., se acude a la representación abstracta del fenómeno en cuestión. Esta representación no es otra cosa que un modelo matemático, en donde las variables estudiadas representan características del comportamiento de los agentes implicados. Las ecuaciones de las variables del modelo buscan aproximarse a sus interacciones y, a partir del planteamiento de las ecuaciones, llegar a su estimación.

Constituyen un simulador para predecir la satisfacción de los usuarios con el que se pueden crear escenarios deportivos y estudiar cómo variarían, simular situaciones reales y analizar posibles estrategias de mejora.

Respecto al uso de modelos econométricos en estudios sobre la demanda deportiva, cabe citar el modelo logístico múltiple utilizado por el Instituto Navarro del Deporte (2003), en el que se aplica un modelo explicativo para analizar y determinar la frecuencias de práctica deportiva.

Con los modelos econométricos, tipo lógit, se podría predecir la estimación de la probabilidad de que un nuevo usuario deportivo tenga una satisfacción o insatisfacción determinada con la

calidad percibida del servicio prestado; también permiten, si se tratan a través de análisis de regresión utilizando la función logística, identificar las variables más importantes que explican las diferencias entre los usuarios.

b) Oficina virtual de atención al deportista, la incorporación del usuario a través de las nuevas tecnologías

Las nuevas tecnologías y la facilidad para disponer de acceso a internet para la mayoría de las personas permiten acceder a la información desde cualquier lugar. La creación de una página web en la que se instale la oficina de atención al deportista permite ofrecer a los clientes información útil, sin demasiadas pérdidas de tiempo (sin desplazamientos, ni colas, en el horario que consideremos conveniente, etc), de manera efectiva y actualizada. El diseño de esta oficina, permite a la entidad decidir la forma de facilitar información sobre los servicios que se prestan y cómo resolver dudas. En ella se puede invitar a los clientes a realizar comentarios sobre quejas, sugerencias y reclamaciones.

Establecer mecanismos de contacto on-line a través de foros de discusión, Chat, etc. sobre aspectos de la organización puede facilitar las relaciones sociales y vincular al cliente con la organización. Ello exige que el personal esté formado y familiarizado con el uso de la tecnología que se utilice (correo electrónico, diseño de páginas web, etc.).

En esta oficina se puede facilitar mucha información relacionada con las actividades que se prestan: enlaces de interés, bibliografía recomendada, artículos interesantes para su consulta, guías de apoyo para las actividades o cualquier otro tipo de documentación en función de las demandas de los clientes que analicemos.

Se puede personalizar el servicio que se ofrece con formas de consulta adaptadas al lenguaje y a las necesidades de cada tipo de usuarios. Se puede mostrar información individualizada (control de su propio plan de trabajo, “el rincón de (*actividad oportuna*)”, reserva de instalaciones, hacer encuestas sobre los servicios más interesantes del mes, propuesta para diseñar el catálogo de servicios ofertados, etc.). Todo depende de la creatividad en el diseño de los contenidos.

Es una gran herramienta para centralizar la información y ofrecerla desde un mismo punto. Puede ser un lugar de encuentro interactivo en el que los monitores, usuarios, etc. compartan sus vivencias sobre las actividades. Es una forma para que se identifiquen los usuarios con la entidad y de tratar de conseguir que se vayan incorporando a la misma.

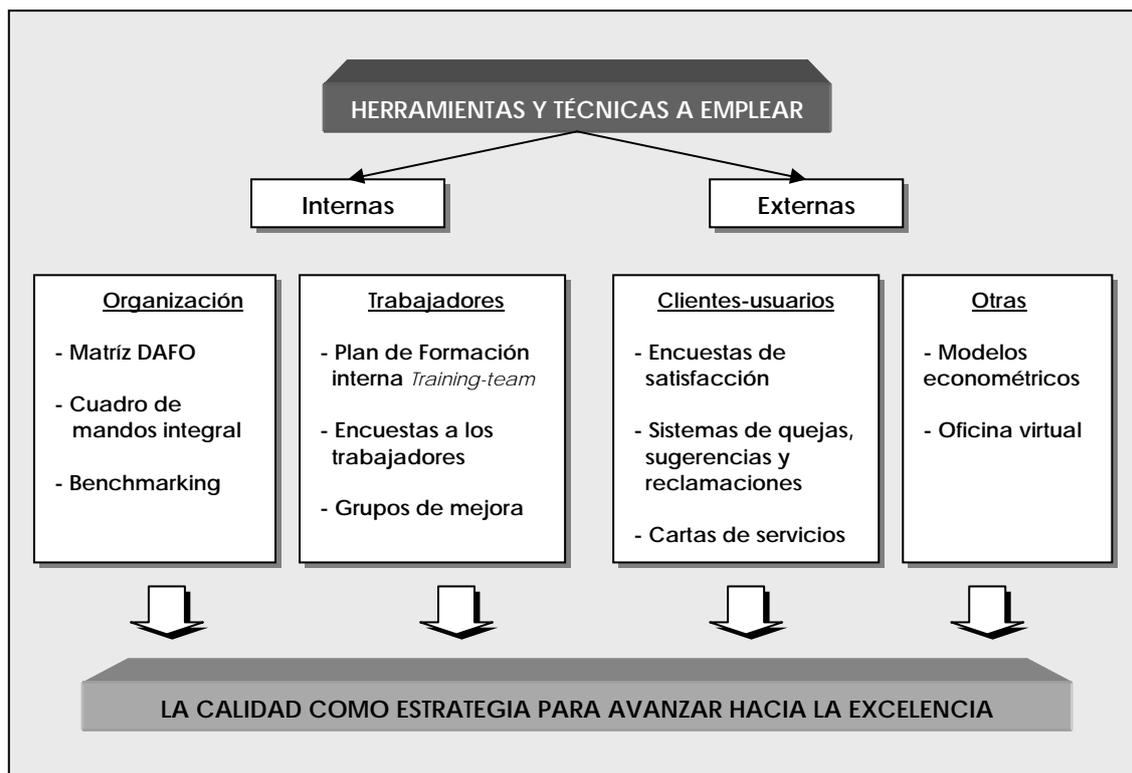


Figura 19. Herramientas de uso interno y externo para la calidad.

Las herramientas de uso interno y externo constituyen un importante apoyo para desarrollar las estrategias de mejora en la gestión deportiva, ya que permiten disponer de datos para adaptarse y anticiparse a las necesidades cambiantes de los clientes o usuarios de manera continua.

Los instrumentos que se han planteado, y que son aplicables a cualquier sistema de gestión, pretenden facilitar a las organizaciones deportivas establecer las metodologías de trabajo, las responsabilidades, los recursos disponibles, las actividades deportivas que se prestan, etc. y permitir una gestión orientada hacia la calidad y la mejora continua.

El conocimiento de las herramientas, adaptándolas a cada caso, es lo que ayudará a gestionar con calidad. Es decir, para muchas entidades deportivas no hace falta implantar sistemas de gestión de la calidad como las normas ISO 9000:2000 o el modelo EFQM para trabajar con calidad. Existen herramientas que al gestor deportivo le pueden ayudar en el trabajo diario y que ayudan a funcionar con calidad.

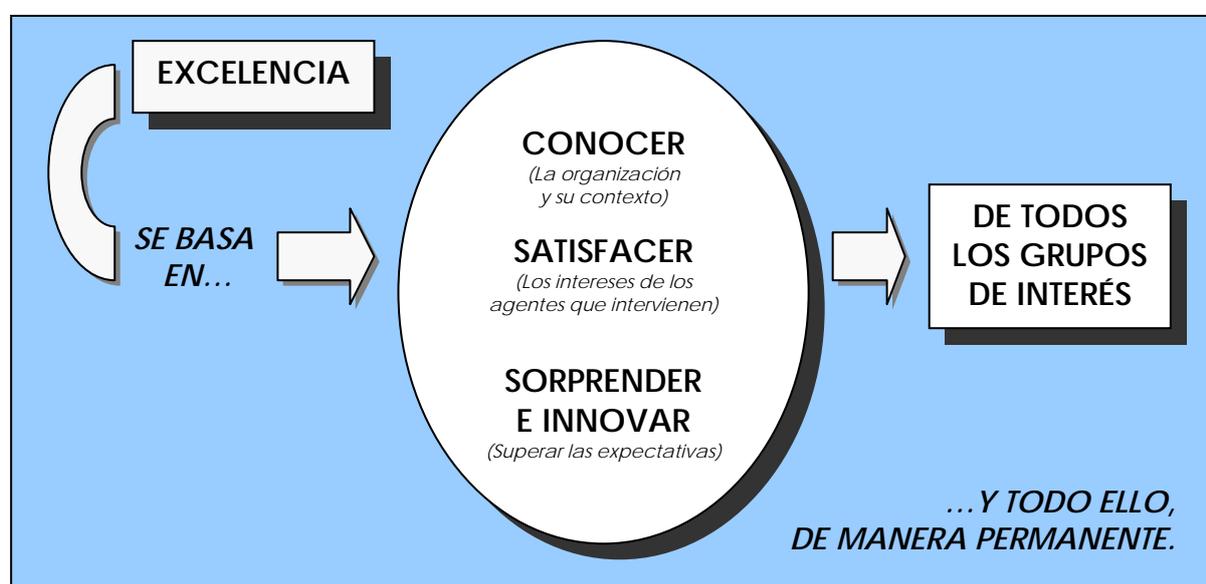
El secreto de una gestión eficaz radica tanto en la bondad de los conocimientos y procedimientos para llevarla a cabo como en la excelencia para adaptarse a la constante evolución a la que se someten el sector deportivo y la demanda de sus servicios. Por este motivo puede resultar sorprendente que los profesionales y responsables de la gestión del deporte conozcan las estrategias más avanzadas, las técnicas de gestión más sofisticadas o las habilidades directivas y de recursos humanos más modernas y, en cambio, no dispongan de los conocimientos y herramientas para descubrir, conocer y comprender a quienes son la base de su trabajo: los usuarios de los servicios deportivos que se ofrecen.

En definitiva, la incorporación de nuevas técnicas y herramientas de gestión facilitan la posibilidad de planificar con calidad los procedimientos internos de una organización deportiva y avanzar hacia la excelencia.

7. LA RUTA HACIA LA EXCELENCIA

Los sistemas de gestión que hemos planteado pretende facilitar a las organizaciones deportivas establecer las metodologías de trabajo, las responsabilidades, los recursos disponibles, las actividades deportivas que se prestan, etc. que le permitan una gestión orientada hacia el logro de los objetivos de la calidad propuestos y hacia la mejora continua.

El compromiso de los empleados y la orientación hacia los clientes, junto con las estrategias propuestas y el uso de herramientas que faciliten su desarrollo, permiten conocer, satisfacer y sorprender a los distintos grupos de interés y encaminar a la organización hacia la excelencia.



Fuente: Elaboración propia

Figura 20. BASES DE LA EXCELENCIA EN UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA.

Se deben analizar todas las necesidades que existen y ver qué quieren los usuarios para incluirlo en el servicio deportivo que se ofrece. Es necesario detectar las demandas de los clientes o usuarios... y satisfacerlas. Satisfacer sus necesidades...y superarlas.

Para algunas entidades trabajar con estos principios puede ser suficiente para alcanzar los objetivos propuestos, otras decidirán apoyarse también utilizando modelos o normas de referencia reconocidos (como son el modelo EFQM de excelencia y la familia de normas ISO), para establecer, documentar, mantener y mejorar el sistema de gestión desarrollado.

El interés de las organizaciones deportivas por ofrecer una elevada calidad en el servicio radica en las consecuencias últimas que ésta puede aportarle, debido a que es una manera ideal de avanzar hacia la excelencia y de mejorar de manera constante. Por tanto, podemos considerar que utilizar un sistema de gestión basado en la calidad es la forma de mantener el comportamiento estratégico adecuado a través del tiempo en las organizaciones deportivas.

Las necesidades de quienes utilizan nuestros servicios no son estáticas, sino que evolucionan de forma continua. Esto supone la permanente adaptación de todos los procesos de la gestión deportiva y de los productos que se ofertan a dichas necesidades si se quiere seguir contando con la fidelidad de los usuarios.

En este sentido, con la utilización de un mismo servicio o actividad deportiva, generados por una satisfacción regular, el usuario construye costumbres de fidelidad que toman a menudo la forma de hábitos. La clave estará en llamar la atención de los clientes, despertar su interés por los servicios que se ofertan, satisfacer sus necesidades con estos servicios y conseguir su adhesión.

Las organizaciones deportivas conscientes de esta situación deberán tratar de integrar al usuario en la organización, pues son conocedoras de que es mucho más caro y difícil captar un nuevo usuario que mantener los que se tienen. La mayoría de los clientes no se quejan de la mala calidad, simplemente cambian de entidad.

Consideramos que el camino hacia la excelencia debe estar basado en tres pilares fundamentales, que son los siguientes:

- La calidad personal, referida al compromiso personal y a la responsabilidad profesional con su trabajo.
- La calidad en la prestación del servicio, referido a la calidad que ofrece la organización a sus clientes y usuarios implantando o no los sistemas de gestión de la calidad.
- La calidad referida al impacto en el entorno. Una calidad referida a las posibilidades como organización de satisfacer las demandas sociales a través de las repercusiones de su gestión (capacidad de modificar hábitos, impulso de estilos de vida más saludables, etc.).

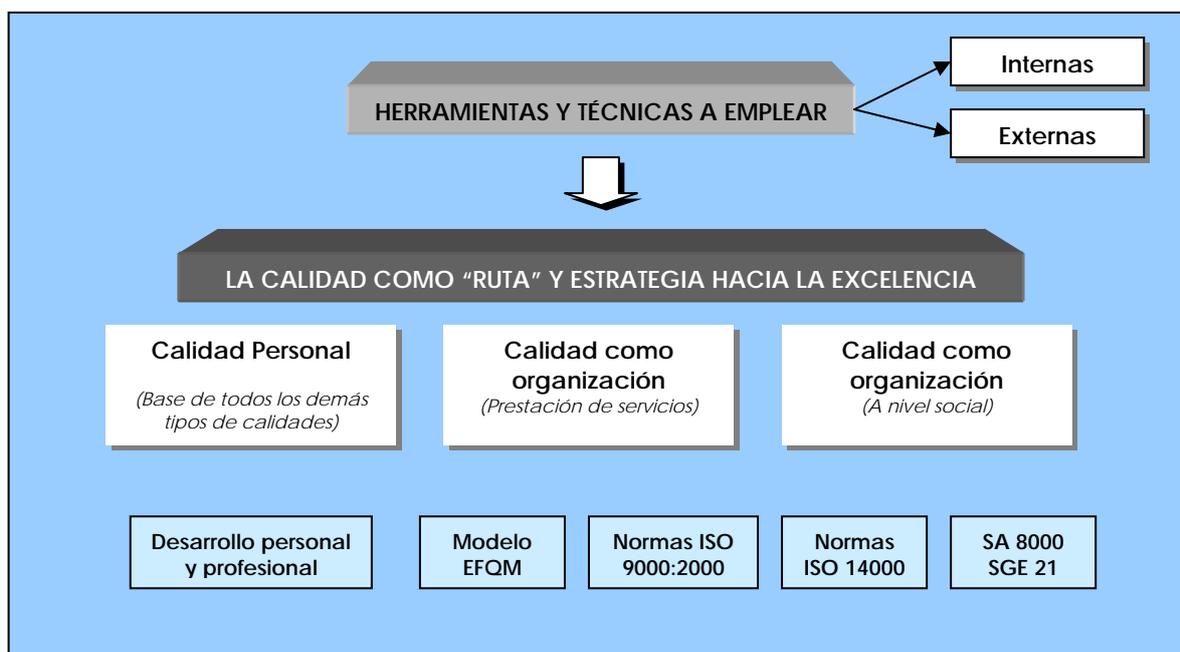


Figura 21. LA CALIDAD COMO “RUTA” HACIA LA EXCELENCIA.

8. LA IMPORTANCIA DE PODER ELEGIR

Hoy en día la gran diversidad en la oferta deportiva se vuelve en contra de las entidades que no innoven. Los usuarios son cada vez más exigentes y demandan mejores servicios. Son más inestables y menos fieles a las organizaciones.

La gestión del deporte a través de la calidad es el compromiso de las organizaciones en nuestro tiempo, que se ha convertido en nuestros días en una manera de aplicar el sentido común de manera estructurada, de garantizar buenos resultados y de tener una proyección de futuro.

La calidad debe ser un objetivo permanente en todas las actividades de las organizaciones deportivas que deben tener como fin último lograr la máxima satisfacción de sus usuarios, trabajadores, socios y partes interesadas con los servicios que prestan.

En la esta época, donde todo esta cada vez más globalizado, podemos obviar esta situación o anticiparnos a ella y avanzar con los cambios que se vayan produciendo. La primera opción será consecuencia de un movimiento guiado bajo intereses particulares, pero la segunda, la de afrontar esta realidad, será la que provoque un retorno de sus acciones a las estructuras del deporte. Supone dignificar a la organización por contribuir a la calidad de vida de las personas, su salud o a su educación de una manera integral utilizando los valores de deporte.

Posicionar a la organización deportiva para que alcance una ventaja competitiva sustentable necesita una diferenciación. Para hacer las cosas de manera diferente es necesario incorporar nuevas estrategias a la gestión. Una estrategia genérica no permitirá diferenciarse del resto, para ello debe ser innovadora, creativa y justificada en una profunda reflexión.

“La vida consiste en elegir”.

Según nuestra perspectiva, en las organizaciones deportivas se darán tres formas de afrontar la gestión del deporte:

- ... las que HACEN que las cosas ocurran,
- ... las que ESPERAN que las cosas ocurran, y
- ... las que SE SORPRENDEN por lo que ha ocurrido.

Cada una deberá elegir cuál será su postura ante los nuevos retos que plantea la gestión del deporte en nuestro siglo.

9. BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, V. y BLANCO, A. (1990). *Dirigir con calidad total*. Madrid: Esic.
- AMAT, O. (1992). *Costes de calidad y de no calidad*. Barcelona: Gestión 2000.
- BAKER, M. J. (1991). “Services: Salvation or Servitude”, *Quarterly Review of Marketing*, Vol. 16, nº 3, págs 7-18.
- BERRY, L.L. y PARASURAMAN, A. (1998). *Márketing de servicios*. Barcelona: Gestión y Empresa G.E-Parramon.
- BLANCO, E.; BURRIEL, J.C.; CAMPS.; A.; CARRETERO, J.L.; LANDABEREA, J.A. y MONTES, V. (1999). *Manual de organización institucional del deporte*. Barcelona: Paidotribo.
- CAMPOS, C. (2000). “La calidad en el servicio deportivo”, *Revista Agua y Gestión* nº 51 Cultura. I.C.E.F.D., págs. 47-48.
- CECILIO, R. (2004). Herramientas para la gestión de la calidad: el modelo de Alcobendas. *Curso sobre La gestión del deporte a través de la calidad*. Albacete: Consejería de Cultura. Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.
- CHÍAS, J. (1998). *Marketing público: por un gobierno y una Administración al servicio del público*. Madrid: McGraw Hill.
- CORREAL, J. (2003). Experiencia sobre implantación del modelo ISO 9000:2000, en *Jornadas sobre la gestión de la calidad en las entidades deportivas*. Málaga: Instituto Andaluz del Deporte.
- CRONIN, J.J. y TAYLOR, S.A. (1992). “Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension”, *Journal of Marketing*, nº 56, págs. 55-68.
- CUBEIRO, J.C. (1998). “La Función de recursos humanos en el management del siglo XXI: La implantación de la estrategia (I)”. *Revista Gestión*, 114, págs. 68-70
- DORADO, A. y GALLARDO, L. (2005). *La gestión del deporte a través de la calidad*. Barcelona: Inde.
- DENNING, S. (2001). “The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations”. Ed. Butterworth-Heinemann.
- DUBOIS, J. y ROVIRA, A. (2000). *El comportamiento del consumidor*. Madrid: Prentice Hall.
- FORNELL, C. *et al.* (1996). “The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings”, *Journal of Marketing*, nº 60, págs. 7-18.
- GALLARDO, L. y JIMÉNEZ, A. (2004). *La gestión de los servicios deportivos municipales*. Barcelona: Inde.

GARVIN, D. (1988). “Competir en las ocho dimensiones de calidad”, *Harvard Deusto Business Review*, 2º trimestre, págs. 37-48.

GOLEMAN, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Ed. Kairós.

HOROVITZ, J. (1996). *La satisfacción total del cliente: la estrategia de 25 compañías europeas líderes en calidad de servicio*. Madrid: McGraw Hill.

HOROVITZ, J. y JURGUENS, M. (1993). *La satisfacción total del cliente*. Madrid: McGraw Hill.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (1997). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.

KIRCHNER, E. (2002). “La satisfacción del cliente a través de un nuevo modelo de calidad aplicado a los servicios deportivos”, en *Agua y Gestión*, nº 58, págs. 28-41.

LÓPEZ, J. y GADEA, A. (1995). *Servir al ciudadano: gestión de la calidad en la administración pública*. Barcelona: Gestión 2000.

LUNA-AROCAS, R. (2000). *Bases para la dirección de entidades deportivas*. Valencia: Promolibro.

MARQUÉS, L. (2003). “La excelencia en la gestión de entidades deportivas: el modelo EFQM”, en *Jornadas sobre la gestión de calidad de las empresas deportivas*. Málaga: Instituto Andaluz del Deporte.

MEMBRADO, J. (1999). *La gestión empresarial a través del Modelo Europeo de Excelencia de EFQM*. Madrid: Díaz de Santos.

PARÍS, F. (1998). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.

PETERS, T. y WATERMAN, R. (1994). *En busca de la excelencia*. Barcelona: Ed. Folio.

PINILLOS, J. (2004). “Centros Deportivos. Fidelización de clientes”. *Gestión em. Revista de gestión del deporte*, nº 6, febrero, págs. 8-11.

QUESADA, S. y DÍEZ, M.D. (2002). “*Dirección de Centros Deportivos. Principales Funciones y Habilidades del Director Deportivo*”. Ed. Pirámide.

RODRÍGUEZ, G. y BARRIOPEDRO, M.I. (2003) “*Niveles de satisfacción en usuario de piscinas cubiertas con la profundización del vaso utilizado*”, *Revista de Psicología del Deporte*, Vol. 12, 2, págs. 147-164.

SÁNCHEZ, P. (2004). *Hacia una gestión de calidad en los centros deportivos*. Madrid: Gymnos.

SENLLE, A. (1993). *Calidad Total en los servicios y en la administración pública*. Gestión 2000.

SENLLE, A. (2001) *ISO 9000-2000. Calidad y excelencia*. Barcelona: Gestión 2000.

SENLLE, A. (2003). *Evaluar la Gestión de la Calidad*. Barcelona: Gestión 2000.

SENLLE, A; GALLARDO, L y DORADO, A.. (2004). *Calidad en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Gestión 2000.

TERUELO, B. (1996). “Dos herramientas para la mejora de la gestión de entidades deportivas municipales”, *Apunts. Educación Física y Deportes*, págs. 103-112.

ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L.L. (1985). “Problems and Strategics in Services Marketing”. *Journal of Marketing*, Vol. 49, págs. 33-46.

ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L.L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.



Nombre del curso
